

Louvain School of Management

**Comment implémenter un algorithme
de recommandation de produits dans
le secteur des commerces de sport ?
Création de « LeanAlgo »**

Auteur : Goffin Clément
Promoteur : Hermans Julie
Année académique 2019-2020
Master 120 en Ingénieur de Gestion

Résumé/Abstract

Ce mémoire consiste à imaginer la création de l'entreprise « LeanAlgo », celle-ci se basant sur la commercialisation d'un algorithme de recommandation de produits. A travers celui-ci, diverses compétences acquises durant mes études d'Ingénieur de Gestion ont été mobilisées dans des domaines tels que le marketing, la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion de l'innovation, etc.

« LeanAlgo » a été imaginée afin d'aider les magasins de sport de Wallonie dans leur processus de compréhension des besoins des clients à travers la mobilisation d'un système de recommandation performant pouvant prédire la proportion de personnes susceptibles d'aimer un nouveau produit ou une nouvelle caractéristique d'un produit.

Ce mémoire a pour point de départ la technologie « PredictUp », un système de recommandation innovant développé par un doctorant de la faculté polytechnique de l'Université de Mons, Santo Raneri. Notre apport sera d'imaginer un modèle d'affaire pour exploiter cette technologie, avec comme livrable la description de l'entreprise « LeanAlgo ».

Dans la partie théorique, il sera d'abord question de rapidement comprendre pourquoi Raneri a développé un système de recommandation. Ensuite, le « Gap Model » sera utilisé pour comprendre l'utilité des systèmes de recommandation pour les magasins de sport. De même, nous analyserons en quoi le système de recommandation développé – PredictUp - est différent de ceux déjà existants de manière à circonscrire une proposition de valeur ciblant les magasins de sport et, ainsi, aborder la présentation de l'entreprise « LeanAlgo ». Dans la partie pratique, il sera ensuite question d'en établir le Business Model ainsi qu'étudier l'environnement de l'entreprise à travers l'analyse PESTEL, le modèle des 5 forces de Porter et l'analyse SWOT pour ensuite confronter notre Business Model à la réalité en réalisant des interviews auprès de gérants de magasins de sport et une enquête en ligne auprès de particuliers achetant des articles de sport. L'influence de ces éléments mobilisés permettra de mieux cerner les besoins/attentes de nos clients potentiels. Pour évaluer la rentabilité du projet, un plan financier sera établi après avoir développé un plan d'action marketing. Enfin, un recul critique et une conclusion clôtureront ce mémoire pour en tirer une évaluation de la viabilité du projet et dégager les perspectives d'évolution de « LeanAlgo » dans le futur.

Keywords : Système de recommandation, business model, lean startup, création d'entreprise

Avant toute chose, je tiens à remercier ma promotrice, Julie Hermans, qui m'a permis de réaliser ce mémoire étant dans la continuité de celui réalisé par un doctorant de la faculté polytechnique de l'Université de Mons. Elle m'a aiguillé, conseillé et mis en garde quand il le fallait pour me remettre sur le droit chemin et arriver au bout de ma quête entrepreneuriale. Je la remercie également pour la confiance accordée.

Je tiens également à remercier le doctorant de la faculté polytechnique de l'Université de Mons, Santo Raneri sans qui mon mémoire n'aurait pas vu le jour. Il m'a conseillé et a été présent lorsque j'avais des questions. Il a également apporté un regard critique tout au long du travail pour en aboutir à ce qu'il est aujourd'hui.

Merci également aux gérants de magasins de sport qui ont accepté d'être interviewés ainsi qu'aux particuliers ayant répondu à l'enquête réalisée en ligne.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis pour leur soutien et la relecture apportée pendant la réalisation de ce travail.

Table des matières

<i>Résumé/Abstract</i>	<i>i</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>vi</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>vii</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>viii</i>
Introduction	1
Première partie : Revue de littérature	3
1. Chapitre 1 : Contexte	4
1.1. Émergence des nouvelles technologies dont le « machine learning ».....	4
1.2. Personnalisation et données privées.....	4
1.3. Difficulté d'identification des besoins réels des clients : le « Gap Model »	5
2. Chapitre 2 : Étapes nécessaires pour la création d'un Business Model	7
2.1. Introduction et raison d'être du Business Model	7
2.2. Création de valeur	9
2.3. Livraison de valeur.....	11
2.4. Capture de valeur	11
2.5. Conclusion du Business Model.....	12
3. Chapitre 3 : Méthodologie « Lean startup »	13
3.1. Introduction	13
3.2. Définition	13
3.3. Réactions des clients au changement	15
3.4. Importance de l'étape « Learn »	16
3.5. Inscription de la méthodologie « Lean startup » dans une logique de service.....	19
4. Chapitre 4 : Conclusion de la revue de littérature	21
Deuxième partie : Étude de cas	22
Introduction	22
5. Chapitre 5 : La technologie de prédiction : « PredictUp »	22
5.1. Intégration du système de recommandation	22
5.2. Principe du Build - Measure – Predict – Learn.....	23
5.3. Product Potential	25
5.4. Lien entre la personnalisation et les systèmes de recommandation	27
5.5. Caractère innovant de PredictUp	29
5.5.1. Personnalisation des systèmes de recommandation.....	30
5.5.2. Différentiation par rapport aux autres systèmes de recommandation.....	30
5.5.3. Conclusion	34
Troisième partie : Présentation du projet, réalisation du Business Model, analyse stratégique et confrontation du Business Model à la réalité	35
6. Chapitre 6 : Présentation du projet	35
6.1. Équipe entrepreneuriale	35
6.2. Type de feedbacks à utiliser pour PredictUp.....	36
6.3. Étapes de mise en place du projet et détails de l'offre	37
6.4. Avantages	40
6.5. Conclusion	41
7. Chapitre 7 : Le Business Model selon le BMC	42
Méthodologie	42

7.1.	Segments de clientèle	42
7.2.	Offre et proposition de valeur	43
7.3.	Canaux	44
7.4.	Relation avec la clientèle	45
7.5.	Flux de revenus	46
7.6.	Ressources clés	46
7.7.	Activités clés	47
7.8.	Partenaires clés	47
7.9.	Structure des coûts	47
7.10.	Tableau récapitulatif du BMC	48
8.	Chapitre 8 : Analyse stratégique de LeanAlgo	49
8.1.	PESTEL	49
8.1.1.	Tableau récapitulatif du modèle d'analyse PESTEL	51
8.2.	Les 5 forces de Porter	51
8.2.1.	L'intensité concurrentielle	52
8.2.2.	Le pouvoir de négociation des clients.....	52
8.2.3.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	53
8.2.4.	La menace des nouveaux entrants potentiels	53
8.2.5.	Les produits ou service de substitution.....	53
8.2.6.	Conclusion des 5 forces de Porter.....	54
8.3.	SWOT	55
8.3.1.	Axe interne.....	55
8.3.1.1.	Forces	55
8.3.1.2.	Faiblesses.....	57
8.3.2.	Axe externe	57
8.3.2.1.	Opportunités.....	57
8.3.2.2.	Menaces	58
9.	Chapitre 9 : Confrontation du Business Model à la réalité	60
9.1.	Méthodologie	60
9.2.	Analyses des interviews	62
10.	Chapitre 10 : Influences de l'analyse stratégique, des rencontres avec les magasins et l'enquête réalisée sur le Business Model	68
	<i>Quatrième partie : Mise en œuvre de LeanAlgo</i>	72
11.	Chapitre 11 : Étapes nécessaires à la mise en œuvre de LeanAlgo.....	72
11.1.	Propriété intellectuelle	72
11.2.	Forme juridique du projet	73
11.3.	Plan d'action marketing.....	74
11.4.	Phasage du lancement de LeanAlgo.....	75
11.5.	Plan financier	76
11.5.1.	Plan d'investissement.....	76
11.5.2.	Plan de financement	77
11.5.3.	Compte de résultats	77
11.5.4.	Analyse.....	81
11.6.	Perspectives et modalités de développement.....	82
	<i>Recul critique</i>	83
	<i>Conclusion</i>	85
	<i>Bibliographie</i>	87
	Articles scientifiques	87
	Sources Internet.....	92

Annexes.....	94
Annexe 1 : Guide d’entretien réalisé pour rencontrer les clients potentiels	94
Annexe 2 : Interview du gérant du magasin Records Sports (R.S.) de Louvain-La-Neuve	98
Annexe 3 : Interview de la gérante du magasin Alpi Sports (A.S.) de Liège.....	105
Annexe 4 : Interview du gérant du magasin Stock Adventure (S.A.) de Libramont	113
Annexe 5 : Interview du gérant du magasin Popeye Pipers Sports (P.P.S.) de Liège	119
Annexe 6 : Interview du gérant du magasin Bouncewear (B.) de Charleroi.....	126
Annexe 7 : Questionnaire proposé à des personnes pour connaître leurs habitudes de consommation d’articles de sport	132
Annexe 8 : Réponses à l’enquête.....	137
Annexe 9 : Conclusion de l’enquête	151
Annexe 10 : Discussion avec Raneri quant aux couts de fonctionnement.....	152
Annexe 11 : Tableaux complets pour le calcul des revenus.....	153
Annexe 12 : Tableaux complets des calculs de couts.....	154
Annexe 13 : Bilans prévisionnels des 3 premières années de LeanAlgo.....	155

Liste des abréviations

AWS : Amazon Web Services

BCE : Banque Carrefour de Entreprises

BM : Business Model

BMC : Business Model Canvas

B2B : Business to Business

B2C : Business to Consumer

FCS : Facteurs Clés de Succès

IoT : Internet of Things

LS : Lean Startup

LSM : Louvain School of Management

MVP : Minimum Viable Product

MVS : Minimum Viable Store

PESTEL : Politique Économique Social Technologique Environnemental Légal

PP : Product Potential

RGPD : Règlement général sur la protection des données

SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis Temporellement

SRL : Société à Responsabilité Limitée

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

UMONS : Université de Mons

VPC : Value Proposition Canvas

Liste des tableaux

Tableau 1 : BMC.....	9
Tableau 2 : Étapes de mise en place de LeanAlgo.....	38
Tableau 3 : Avantages apportés par LeanAlgo.....	41
Tableau 4 : Récapitulatif du BMC.....	48
Tableau 5 : Récapitulatif du modèle d'analyse PESTEL.....	51
Tableau 6 : Profil des clients potentiels.....	67
Tableau 7 : Objectifs SMART.....	75
Tableau 8 : Investissement.....	76
Tableau 9 : Grille de prix.....	78
Tableau 10 : Revenus.....	79
Tableau 11 : Coûts de fonctionnement.....	80
Tableau 12 : Compte de résultats.....	81

Liste des figures

Figure 1 : Schéma représentant le Gap Model de la Qualité d'un Service.....	6
Figure 2 : Schéma représentant la boucle d'apprentissage de la « Lean startup »	15
Figure 3 : Schéma de la méthodologie utilisée par le chercheur Raneri.....	23
Figure 4 : Les 5 forces de Porter.....	51
Figure 5 : Value Proposition Canvas.....	62
Figure 6 : Phasage du lancement de LeanAlgo.....	75

Introduction

La réalisation de ce mémoire intervient dans le cadre de la seconde année de mon Master en Ingénieur de Gestion réalisé à la Louvain School of Management (LSM). Ayant suivi une majeure en Innovation Management et une Mineure en Décisions Marketing, le monde entrepreneuriale m'inspire et le sujet proposé par madame Hermans était en concordance avec mes intérêts.

Étant un sportif aguerri, il m'était impossible de réaliser mon mémoire sans le lier au monde du sport. J'ai toujours voulu réaliser mes études tout en pratiquant un sport de haut niveau car les deux sont compatibles. C'est pourquoi ce mémoire aura un lien avec le sport à travers la question de recherche qui est la suivante : « **Comment implémenter un algorithme de recommandation de produits dans le secteur des commerces de sport ? Création de « LeanAlgo »** ». A travers ce travail, il sera question d'établir un modèle d'affaire autour de cet algorithme pour en faire l'atout principal de LeanAlgo dans la proposition de valeur faite.

Par ailleurs, il est important de clarifier certaines choses à propos de ce mémoire qui est dans la continuité d'un travail de recherche en Informatique de Gestion réalisé par un doctorant de la faculté polytechnique de l'Université de Mons. Celui-ci a créé l'algorithme permettant de prédire si un nouveau produit peut plaire à un client en fonction de ses habitudes, ses visites en magasin, ses commentaires laissés à propos d'anciens produits pouvant ressembler au nouveau produit ou ses évaluations d'anciens produits, etc. En quelques mots, Raneri a décidé de réaliser cet algorithme suite à la prise de conscience de certains concepts prenant de l'importance dans le monde entrepreneurial ou des évolutions technologiques qui ont émergé ces dernières années. C'est pourquoi il a décidé d'apporter une nouvelle vision de l'approche « Lean startup » (LS) en automatisant celle-ci et en y incluant une nouvelle étape, un système de recommandation, pour porter le nombre d'étapes à 4 au lieu de 3 dans l'approche classique. Cela a pour but de rendre plus rapide l'apprentissage acquis à travers ces itérations. Sa technologie a pour objectif premier d'aider les start-ups dans leur développement de nouveaux produits pour qu'elles soient en harmonie avec ce que le marché veut car la plupart du temps elles investissent plus en R&D qu'elles ne mettent de moyens en œuvre pour comprendre ce que veulent réellement leurs clients. Pour alléger la lecture, cette technologie – système de recommandation – sera nommée « PredictUp » dans le reste de ce travail.

Cependant, PredictUp est également pertinent pour en faire l'utilisation à travers une plateforme numérique qu'est LeanAlgo. En plus d'être accessible à des start-ups, l'algorithme est applicable à des magasins physiques et nous permettra de proposer à des commerces de sport une solution pour contrer l'essor des achats en ligne et augmenter la marge du magasin en proposant des produits pouvant plaire aux clients sur base de leurs évaluations.

Il sera question tout au long de ce travail de prouver la raison d'être de LeanAlgo dont la mission première est d'aider les magasins de sport dans leur recherche de la satisfaction des clients. L'élaboration d'un Business Model nous permettra de mettre en avant la proposition de valeur découlant de PredictUp pour ensuite confronter celui-ci à la réalité pour le modifier si nécessaire. C'est à travers la rencontre avec des gérants de magasins de sport et une enquête auprès de particuliers que nous serons capables de cerner les points positifs et négatifs de notre Business Model initial pour ensuite l'harmoniser avec ce que veulent réellement nos clients potentiels. Ensuite, un plan financier est indispensable pour évaluer la faisabilité et la viabilité du projet en mettant des chiffres sur les hypothèses émises lors de la construction du Business Model. Celui-ci se voudra à la fois prudent et optimiste tout en l'accordant au mieux aux contraintes auxquelles LeanAlgo devra faire face.

Première partie : Revue de littérature

Pour comprendre la démarche de ce mémoire, cette revue de littérature abordera tout d'abord l'émergence des nouvelles technologies ainsi que la personnalisation que recherchent les consommateurs lors de leur expérience-client. De plus, il sera question d'analyser pourquoi certaines entreprises et magasins de sport échouent dans la compréhension des besoins de leurs clients. Par ailleurs, les étapes nécessaires à la création d'un Business Model Canvas (BMC) seront abordées afin de mieux comprendre l'utilité de celui-ci lors de l'élaboration d'une entreprise. Enfin, il sera nécessaire d'introduire la notion de Lean Startup (LS) afin de comprendre la méthodologie, ses avantages et l'importance de la dernière étape « Learn » ainsi qu'expliquer son lien avec le BMC. De cette manière, nous serons capables de mieux cerner l'apport de PredictUp et pourrons élaborer une « proposition de valeur » le mettant en évidence.

1. Chapitre 1 : Contexte

1.1.Émergence des nouvelles technologies dont le « machine learning »

Du point de vue technologique, l'émergence du World Wild Web a permis un accès qui croit à de l'information mais aussi à des processus permettant de stocker celle-ci. De nombreux outils sont disponibles afin de travailler cette information et l'utiliser pour créer de la valeur à la fois pour l'entreprise mais aussi pour les clients (Raneri, 2019). Par ailleurs, il faut pouvoir utiliser ces outils correctement, c'est-à-dire en analysant en profondeur l'information collectée à propos des consommateurs. Nous le verrons plus tard que lorsqu'une entreprise sait évaluer correctement ce que veulent ses clients, de la valeur est co-crée à la fois pour l'entreprise et les clients (Vargo & Lusch, 2004). Ces outils sont en train d'évoluer avec par exemple l'émergence de l'Internet des Choses (« Internet of Things » - « IoT ») qui permet de connecter les objets ensemble pour générer encore plus d'informations à propos des consommateurs et de leurs habitudes de consommation (The Economist, 2014).

1.2.Personnalisation et données privées

Les clients recherchent une certaine forme de personnalisation, même s'ils sont attentifs quant à l'utilisation de leurs données personnelles, lorsqu'ils souhaitent acheter un article que ce soit en magasin ou sur Internet (Geerinckx, 2018). C'est sur ce point que PredictUp peut permettre à certains magasins de sport de personnaliser l'expérience-client en recommandant les produits adéquats aux clients. Il faut pouvoir inciter un assez grand nombre de personnes à donner leur avis à propos de produits pour avoir suffisamment d'information permettant d'automatiser au mieux l'approche LS. Nous en parlerons dans la partie concernant l'implémentation de PredictUp dans la méthodologie. Revenons d'abord au concept de personnalisation, il est également en pleine croissance grâce à l'émergence et le développement des technologies digitales. Les entreprises cherchent de plus en plus à rendre l'expérience-client la plus fluide possible tout au long de la vie du consommateur auprès des entreprises. Cette **expérience-client est constituée de points de contact** (« touchpoints ») (toutes les situations où les clients sont exposés à une marque du début jusqu'à la fin de leur expérience-client) qui sont définis par un ensemble de qualités et d'attributs et étant également ancrés dans un contexte (Kuehnl, Jozic & Homburg, 2019).

Pour rendre cette expérience-client la plus fluide possible, la personnalisation peut être un outil intéressant afin que l'entreprise puisse répondre au mieux aux attentes des consommateurs qui recherchent des produits qui leur correspondent et surtout qui ne demandent pas un temps de recherche trop long. Tam et Ho (2005, p.290) définissent la personnalisation comme étant « *une stratégie de marketing orientée consommateur visant à offrir le bon contenu, à la bonne personne, dans le bon format et au bon moment* ». C'est plus qu'une stratégie mais c'est un processus permettant de connaître les préférences des individus sur base des données accessibles ou rendues disponibles par ces derniers comme lors de commentaires ou évaluations laissés à propos d'un produit ou service précédemment consommé. Il est donc primordial de prendre en compte cette personnalisation lorsqu'une entreprise veut créer le plus de valeur pour le client à travers son expérience-client. Cette personnalisation aura donc pour but de recommander des nouveaux produits pouvant plaire aux consommateurs sur base de leurs préférences à propos d'anciens produits. Cela signifie que ces consommateurs se verront proposer des produits qui sont susceptibles de leur correspondre. C'est pour cela qu'on parle de personnalisation car le but est de simplifier le processus d'achat du consommateur en personnalisant celui-ci via la recommandation de produits.

Le lien entre la personnalisation et PredictUp sera pris en compte dans un prochain chapitre mais il était nécessaire de rappeler l'importance de la personnalisation pour recommander le meilleur produit possible au client tout en tenant compte de ses craintes concernant une utilisation abusive et non appropriée de ses données personnelles. Il ne faut pas oublier que cela a été fortement influencé par l'évolution du World Wild Web qui évolue encore et permettra dans le futur de collecter toujours plus d'informations concernant les utilisateurs avec par exemple l'« IoT » où les objets pourront en permanence collecter et transférer des données entre eux. De plus, la personnalisation est rendue possible par l'utilisation poussée d'algorithmes permettant de développer des outils toujours plus performants.

1.3. Difficulté d'identification des besoins réels des clients : le « Gap Model »

Le but de ce mémoire étant d'aider les magasins de sport à optimiser leurs ventes, nous allons essayer de comprendre pourquoi certains d'entre eux ne parviennent pas à satisfaire leurs clients tout au long de leur expérience-client en ne proposant pas, par exemple, le bon produit. Une des raisons principales est la mauvaise compréhension des magasins de ce que veulent réellement leurs clients en ne mettant pas assez de moyens en œuvre pour les comprendre. Lors d'un cours suivi auprès de monsieur Hazée (professeur à la Louvain School of Management),

le « Gap Model » a été abordé afin de comprendre pourquoi certaines entreprises et magasins ne parvenaient pas à comprendre ce que voulaient réellement le client (Hazée, 2019).

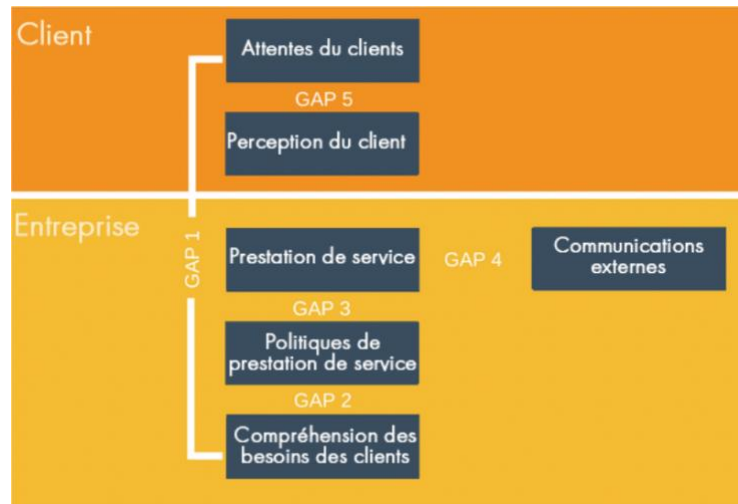


Figure 1 : Schéma représentant le Gap Model de la Qualité d'un Service

Source: <https://expertprogrammanagement.com/2018/03/gap-model-service-quality/>

Le premier écart de ce modèle, et le plus pertinent dans le cadre de cette recherche, concerne la différence entre les attentes du client et ce que le magasin pensait être les attentes et besoins du consommateur (Expert Program Management, 2018). C'est-à-dire qu'il n'a pas su correctement interpréter les attentes du client par rapport aux services ou produits proposés (Huang & Hsu, 2016). Ici, le fait de mieux gérer les données collectées à propos des consommateurs permettrait à ces magasins de cerner les vrais besoins des clients. Ce ne serait pas une utilisation abusive de leurs données privées mais une utilisation de données lorsqu'ils surfent sur le site du magasin ou lorsqu'ils se rendent dans celui-ci comme par exemple leur fréquence de visites, leur fréquence d'achat et bien d'autres. Cela permettrait aux magasins d'accumuler plus d'informations pour répondre au mieux à leurs attentes. De plus, pour pouvoir connaître au mieux les besoins des clients, le magasin doit porter une grande importance à ses employés car ce sont eux qui sont en contact direct avec les clients et ce sont eux qui possèdent les connaissances et compétences adéquates à l'identification des besoins des clients. Il serait intéressant de les valoriser et les mettre au centre de l'entreprise ainsi que les inclure dans la vision à long terme de celle-ci pour que ceux-ci se sentent investis et puissent développer leurs compétences pour identifier au mieux ce que les consommateurs veulent vraiment (Hazée, 2019). Nous verrons plus tard qu'ils peuvent être aidés par des systèmes de recommandation. De plus, dans la limite de mes connaissances, aucune recherche scientifique n'a abordé l'efficacité des systèmes de recommandation pour résorber ce premier écart du Gap Model, ce mémoire en est l'occasion.

2. Chapitre 2 : Étapes nécessaires pour la création d'un Business Model

2.1.Introduction et raison d'être du Business Model

La compréhension des besoins des clients est également importante pour les entrepreneurs. Pour éviter le piège de vouloir lancer une start-up sans réellement connaître les véritables besoins des clients, il faut pouvoir répondre à la question « Comment puis-je créer de la valeur pour le client et comment délivrer et capturer celle-ci ? ». C'est pour cela qu'il est important de créer en tant qu'entrepreneur un Business Model (BM) comme étant un ensemble de postulats et/ou d'hypothèses définis par l'entrepreneur pour postuler la manière dont sa start-up va fonctionner et créer de la valeur pour ses clients (Ghezzi, 2019).

Sachant que ce mémoire a pour but de proposer PredictUp à travers LeanAlgo à des magasins de sport situés principalement en Wallonie dans un premier temps (nous aborderons le choix des clients dans le chapitre 7), il sera question dans cette partie d'établir une revue de littérature à propos du développement d'un BM nécessaire pour le lancement du service proposé par le système de recommandation. L'objectif principal de l'élaboration d'un BM est de construire une histoire crédible afin de convaincre l'ensemble des parties prenantes (internes ou externes) tout en tenant compte de la mobilisation des ressources pour résoudre un problème en particulier (Gailly, 2018).

Comme cité en début de paragraphe, le modèle économique est construit autour d'un élément central qu'est la création de valeur (proposition de valeur) pour l'ensemble des parties prenantes, répondant particulièrement aux besoins d'un segment choisi de consommateurs (Moyon, 2011). En effet, il faut pouvoir identifier l'offre qui nous permettrait de capturer de la valeur, qui, aux yeux des consommateurs est définie comme la différence entre le bénéfice perçu et le coût perçu (Ducarroz & Sinigaglia, 2019 ; Aurier, Evrard & N'Goala, 2004). Sachant que l'innovation apportée par PredictUp est principalement technologique, « *l'incertitude inhérente à ses bénéfices d'usage et à ses coûts d'apprentissage peut freiner l'engagement du consommateur dans la proposition de valeur* » (Gandia, Jeannot & Guallino, 2017, p.2). Par bénéfice d'usage, on entend par là que le client, dû aux nouvelles fonctionnalités apportées par le système de recommandation, n'est pas certain de bien comprendre les bénéfices réels inhérents à PredictUp. D'où l'importance d'établir un BM complet pour pouvoir au mieux présenter la proposition de valeur aux futurs clients pour que ceux-ci puissent clairement identifier quels problèmes peuvent être résolus par PredictUp. A travers le modèle économique, il faut donc optimiser un maximum l'engagement des clients dans la proposition de valeur au

risque de capter des revenus insuffisants pour rentabiliser le développement du service (Gandia et al., 2017). Pour maximiser l'engagement des clients, il est nécessaire de tester avec eux au fur-et-à-mesure du processus de production le produit pour évaluer si celui-ci est en ligne avec leurs attentes. Il faut cependant faire attention car lors des tests, les clients ont souvent tendance à se concentrer sur les bénéfices apportés plutôt que sur les coûts d'apprentissage ce qui implique une évaluation erronée de l'intention d'achat (Zhao, Hoeffler & Zauberger, 2007). Nous reviendrons plus tard sur l'importance de tester le produit avec le client dans la partie consacrée à la LS.

Concernant l'élaboration du BM, celui-ci doit pouvoir répondre à 4 questions fondamentales qui sont (Gailly, 2018):

- Pourquoi ? : Pourquoi il y a un potentiel et pourquoi c'est pour nous ? Pourquoi nous pensons être les mieux positionnés pour capturer et délivrer la valeur au client ? Notre nouveau service répond-il à de nouveaux besoins ou constitue-t-il de nouvelles sources d'avantage compétitif ? ;
- Qui ? : Les personnes impliquées dans le projet doivent être prises en compte, c'est-à-dire les créateurs, les sponsors, les partenaires ou autres afin de pouvoir organiser l'entreprise et déterminer le pouvoir d'influence de chacune des parties prenantes ;
- Quoi ? : Il est question de savoir qu'est-ce que nous voulons vendre, à qui et comment dans le but de capturer la valeur créée à travers notre service. Il faut pouvoir identifier quelles sont les ressources et activités principales qui sont nécessaires pour délivrer le produit ou service ce qui signifie qu'il faut identifier chaque maillon de la chaîne de valeur ;
- Combien ? : Enfin, il sera question d'évaluer combien d'argent est en jeu. Y-a-t-il des risques financiers liés au développement de l'entreprise ?

Il est possible de répondre à ces 4 questions permettant d'aider les entreprises à développer leur modèle économique en utilisant le BMC qui a été créé par Osterwalder et Pigneur en 2010. Ce modèle propose un cadre théorique (structurant la pensée) et opérationnel (facilement utilisable) permettant de répondre à la question centrale du BM qu'est la création, la livraison et la capture de valeur pour les entreprises. Il est composé de 9 blocs qui offrent une vue d'ensemble sur les principales caractéristiques/composantes d'une entreprise. De plus, il est facile à utiliser et modifiable à tout moment que ce soit au cours de l'évolution de

l'entreprise ou du marché dans lequel elle opère. Nous allons dès à présent aborder chacun de ces blocs pour bien comprendre la démarche nécessaire pour la création d'un BM.

<p>Partenaires Clés</p> <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés relient nos partenaires ?</p> <p>INDICATEUR DU PARTENARIAT Chiffre d'affaires et Economie Évaluation des risques et incertitudes Capacité de croissance ou activité opérationnelle</p>	<p>Activités Clés</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>CANALISER Production Recherche et développement Planification / Révision</p>	<p>Proposition de Valeur</p> <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client entendons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p> <p>CARACTÉRISTIQUES Innovation Performance Personnalisation - Modèle à abonnement Design - Marque / Histoire Prix Robustesse de coûts Rapidité de réponse Accessibilité Éthique / Citoyenneté</p>	<p>Relation Client</p> <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenons avec eux ? Lorsquelles activités nous établissons ? Comment sont elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ?</p> <p>EXEMPLES Assurance personnalisée Assurance personnalisée dédiée Self service Services automatisés Commentaire Circulation</p>	<p>Segments Clients</p> <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>EXEMPLES Marchés de masse Marchés de niche Marchés segmentés Marchés innovateurs Plusieurs marchés distincts</p>
<p>Ressources Clés</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>TYPES DE RESSOURCES Physiques Intellectuelles (marques, brevets, droits, données) Humaines Financières</p>			<p>Canaux de distribution</p> <p>À travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ? Lorsquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?</p> <p>PRIXES 1. Distribution Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre ? 2. Évaluation Comment valons-nous le client à l'aide de notre proposition de valeur ? 3. Achats Comment pouvons-nous nos clients d'acquies nos produits et services ? 4. Livraison Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ? 5. Service après-vente Comment fournissons-nous un service après-vente ?</p>	
<p>Structure de Coûts</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>NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE EST-IL PLUVIEUX ? Est-ce que les coûts (qu'ils soient de coûts, coûts des administrations externes, non-réponse immédiate) ? Est-ce que le valeur (générée par la création de valeur, proposition de valeur) l'est de manière ?</p> <p>EXEMPLES DE CARACTÉRISTIQUES Coûts fixes (salaires, loyers, services publics) Coûts variables Économies d'échelle Économies de gamme</p>	<p>Sources de Revenus</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 préfèrent-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <p>TYPES Vente de biens Frais de livraison Abonnement Prix / Location / Crédit bail Licence Vente de services Publicité</p> <p>PRIX FIXES Prix fixes Dépendent des options de produit Dépendent du segment client Dépendent de volumes</p> <p>PRIX VARIABLES Niveau de service personnalisé Coûts de la main-d'œuvre Marché unique</p>			

Tableau 1 : BMC

Source : <https://onopia.com/telechargez-business-model-canvas-francais-grand-format/#lightbox/gallery13917/0>

2.2.Création de valeur

Nous commençons par la droite du tableau 1. Selon Osterwalder et Pigneur (2010), les **segments clients** sont considérés comme étant au centre de chaque modèle économique car sans eux une entreprise ne peut pas survivre. Pour mieux comprendre les attentes et besoins des clients, il est important de procéder à une segmentation pour grouper ceux qui ont les mêmes besoins ou attentes vis-à-vis d'un produit ou service. Pour ce travail, il est intéressant de procéder à une segmentation par avantages recherchés qui permettra d'identifier les besoins réels des clients ainsi que l'importance accordée aux différents attributs du service (De Moerloose, 2018).

Ensuite, le but de la composante **offre et proposition de valeur** est de décrire l'ensemble des produits et services qui vont permettre de séduire et créer de la valeur pour les différents segments clients ciblés. C'est ce qui va faire qu'un client choisira une entreprise et pas une autre après avoir évalué les avantages offerts par chacune des entreprises. Il est important de comprendre la valeur perçue par le client et non pas la valeur que l'entreprise

pense être celle accordée par le client. Si une entreprise vient avec un produit ou service qui a des caractéristiques nouvelles comparées aux autres certes, mais que les clients ne perçoivent pas comme importantes, ils ne seront pas intéressés (Roelandts & Lismont, 2019). La valeur peut être soit quantitative (prix, rapidité du service, rapidité de la livraison) soit qualitative (une meilleure qualité, un design plus élégant, une amélioration de l'expérience-client à travers les différents points de contacts).

Par ailleurs, les **canaux** permettent d'atteindre les différents segments ciblés pour leur offrir le produit ou service développé. Ces canaux sont en quelques sortes les touchpoints (points de contact) qui ont été évoqués précédemment et sont toutes les situations où les clients sont exposés à une marque du début jusqu'à la fin de leur expérience-client. Ils sont constitués de 5 phases distinctes qui sont la reconnaissance, l'évaluation, l'achat, la prestation et l'après-vente. Le but est d'intégrer au mieux les différents canaux utilisés afin de rendre l'expérience-client la plus fluide et mémorable possible. Pour revenir à la possibilité d'évolution du BMC au cours de l'évolution du marché ou d'une entreprise, prenons le cas d'Amazon. Au départ, ils ont voulu uniquement utiliser des canaux en ligne pour pouvoir atteindre leurs clients mais récemment, ils ont révélé avoir l'intention d'ouvrir leurs propres magasins entièrement automatisés, c'est-à-dire avec des robots uniquement (Heutz, 2019).

Enfin, pour terminer ce sous-chapitre concernant la création de valeur, selon Osterwalder et Pigneur (2010), le **type de relation** avec chaque type de segment de clients devrait être clarifié. Cette relation peut être directe lorsque le client prend une commande auprès d'un serveur dans un restaurant par exemple. Elle peut également être entièrement automatisée ou partiellement comme c'est le cas dans certains fast-foods où l'on peut commander nos plats via des machines automatiques pour ensuite aller chercher la commande auprès de la cuisine. Cela va donc du contact personnalisé au self-service en passant par la co-création qui consiste à créer de la valeur avec le client. Cette phase est importante car elle peut permettre d'acquérir de nouveaux clients, de fidéliser les clients existants ou même d'augmenter significativement les ventes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.Livraison de valeur

Tout d'abord, les **ressources clés** correspondent à tout ce qui peut être mobilisé en interne pour délivrer la valeur aux clients. Ces ressources peuvent être physiques (bâtiments, machines), intellectuelles (brevets, IP, connaissance des clients, partenariat), humaines ou encore financières (fonds propres, crédits bancaires, etc.). Si une entreprise possède un ensemble de ressources/actifs complémentaires, celle-ci peut créer un avantage par rapport à ses concurrents. Ces actifs permettent de commercialiser avec succès une technologie en incluant par exemple la capacité de fabrication, les canaux de distribution, les IP, le service après-vente, les marques et les technologies complémentaires (Teece, 1986).

Ensuite, il s'agit de lister les **actions/activités importantes** pour faire fonctionner son modèle économique car elles peuvent dépendre d'un BM à un autre.

Enfin, pour délivrer la valeur aux clients, nous relevons l'importance de créer un réseau de **fournisseurs et partenaires** qui font que le modèle économique est viable. Il peut y avoir différents types de partenariats que ce soient les alliances stratégiques entre des entreprises non-concurrentes, les alliances stratégiques entre entreprises concurrentes ou les fusions d'entreprises. Lorsqu'on a une bonne relation avec un fournisseur, celui peut devenir un partenaire stratégique car on pourrait par exemple mieux négocier les prix avec lui. Ces partenariats peuvent amener l'entreprise à développer de nouvelles ressources clés en acquérant de la connaissance, en comprenant les activités clés des partenaires ou en acquérant certaines ressources ou activités des partenaires.

2.4.Capture de valeur

Pour capturer la valeur auprès des clients, deux blocs sont concernés. Le premier concerne les **coûts** les plus importants inhérents au modèle économique qu'il faut prendre en compte. Cela va du budget marketing aux salaires des employés en passant par la distribution des bénéfices ou des coûts de location d'un bâtiment par exemple. Il faut cependant faire attention à l'approche utilisée pour calculer les coûts. Il faut prendre en compte les coûts fixes et variables et décider si on veut réduire à tout prix les coûts (cost-driven) ou si la création de valeur est plus importante (value-driven). Le cost-driven consiste à mieux gérer sa structure de coûts comparé aux autres acteurs du marché qui est un avantage concurrentiel interne tandis que le value-driven consiste à proposer des produits de qualité distinctive ce qui constitue un avantage concurrentiel externe (Sinigaglia, 2019).

Ensuite, nous devons considérer le **flux de revenus** pouvant être défini comme le revenu qu'une entreprise génère auprès de chaque segment clients visé. Il faut pouvoir clairement identifier le consentement à payer de chaque segment pour la valeur proposée à travers le service offert. Il faut de ce fait déterminer les prix de manière optimale à travers diverses méthodes de fixation des prix comme par exemple la « value-based pricing » qui consiste à offrir un produit à un prix reflétant la valeur perçue par le consommateur (Roelandts & Lismont, 2019). De plus, chaque flux de revenus généré par les segments clients visés peut avoir différents mécanismes de prix que l'on définit comme étant la différenciation par les prix (Sinigaglia, 2019). Ces prix sont soit définis par des variables statiques soit dynamiques (changeant en fonction des conditions de marché).

2.5. Conclusion du Business Model

Nous avons à travers ce chapitre découvert le BMC qui permet de répondre à la question centrale lorsqu'on crée une entreprise qui est « Comment puis-je créer de la valeur pour le client et comment délivrer et capturer celle-ci ? ». Nous avons utilisé la technique développée par Osterwalder et Pigneur (2010) pour réaliser le BM mais d'autres auraient pu être mobilisées. Nous aurions par exemple pu élaborer le BM en répondant aux 4 questions fondamentales exposées par Gailly (2018) qui sont « Pourquoi ? Qui ? Quoi ? Combien ? » En répondant à ces questions, nous aurions pu trouver des éléments complémentaires au BM. Cependant, à travers les 9 blocs présentés lors de la création, la livraison et la capture de valeur, nous avons maintenant une idée plus claire de comment développer un BM sur base du BMC tout en sachant que celui-ci n'est qu'un ensemble d'hypothèses faites par l'entrepreneur à propos de la manière dont sa start-up va fonctionner et créer de la valeur pour ses clients (Ghezzi, 2019). Tout au long de la durée de vie de l'entreprise, le BM peut être modifié par l'entrepreneur lorsque l'entreprise évolue ou lorsque le marché l'en impose. C'est ce que nous allons voir dans le chapitre 3 pour comprendre la relation entre le BM et la méthodologie « Lean Startup ».

3. Chapitre 3 : Méthodologie « Lean startup »

3.1.Introduction

Une fois que le BM et ses 9 blocs ont été créés par l'entrepreneur, il est essentiel de pouvoir évaluer sa cohérence d'ensemble et, notamment, vérifier que le client perçoit la valeur que tente d'apporter le BM. Pour ce faire, il faut identifier les clients qui sont prêts à aider l'entrepreneur afin que celui-ci puisse proposer un produit ou service remplissant les conditions prouvant qu'il y a un marché potentiel pour ce produit ou service et que les clients veulent l'acquérir. Comme précisé lors de la présentation du BMC, celui-ci peut être modifié à tout moment. Dans les prochains sous-chapitres, il sera question d'aborder la méthodologie LS qui va permettre à l'entrepreneur de pouvoir tester rapidement son produit ou service avec des clients potentiels et de modifier son BM s'il le faut. Il pourra ainsi tester et vérifier, si possible, sur le terrain, à travers une interaction avec les clients potentiels, si son BM initial (ses postulats et hypothèses concernant son produit ou service), qui n'est que la perception personnelle de la réalité par l'entrepreneur, est en ligne avec son marché potentiel (Ghezzi, 2019).

3.2.Définition

Que signifie donc la LS ? C'est un mouvement visant la création d'entreprise et suivant une méthodologie dite « scientifique » par ses auteurs car basée sur l'élaboration d'hypothèses qui sont ensuite testées empiriquement par le ou les entrepreneurs. La LS suscite un engouement croissant dans le monde entrepreneurial et a pour but premier de réduire le taux d'échec des jeunes entreprises (Terseleer & Witmeur, 2013). Elle a été mise en place par Eric Ries ayant remarqué que beaucoup de start-ups passent des mois voire des années à mettre au jour leur tout nouveau produit mais n'arrivent pas à obtenir une large adhésion des consommateurs car souvent ces start-ups ne prennent pas le temps de s'entretenir avec des clients potentiels pour déterminer avec eux si le produit peut plaire ou non (Frederiksen & Brem, 2017 ; The Lean Startup, n.d.). Elles font la plupart du temps cette erreur car elles pensent comme une entreprise déjà établie qui dispose d'une clientèle assez large que pour pouvoir prédire la demande alors que ce n'est pas le cas. Elles partent de zéro et doivent construire leur propre base de clients potentiels en les sensibilisant dès le début à leur projet (Terseleer & Witmeur, 2013). C'est pourquoi Ries a argumenté le fait qu'un nouveau type de management était nécessaire pour appréhender l'extrême incertitude liée à la création d'une start-up (Frederiksen & Brem, 2017).

La méthodologie scientifique LS diffère des méthodes traditionnelles utilisées pour le développement de nouveaux produits qui se concentrent principalement sur le test de produits, services et propositions de valeur (Ghezzi, 2019). Elle se base sur une collecte rapide d'un maximum d'informations à propos des clients et de leurs besoins à l'aide de différents outils qui permettront de tester un produit ou service sous forme d'itérations courtes et rapides pour éviter de tomber dans le premier écart du gap model expliqué précédemment (Terseleer & Witmeur, 2013 ; The Lean Startup, n.d.). Cette méthodologie permet aux jeunes start-ups de maximiser leur apprentissage tout en minimisant leurs dépenses que ce soit en temps ou en argent. En plus de minimiser les pertes temporelles ou financières, elle apporte un véritable processus autour du développement d'un produit ou service. La LS part du principe qu'il faut créer une série de MVP (Minimum Viable Product) chacun spécifique à un cycle d'apprentissage.

Ces MVP qui sont des versions simples, c'est-à-dire peu évoluées d'un produit, vont permettre aux start-ups de régulièrement tester leurs prototypes afin de valider certaines hypothèses à propos de ceux-ci pour réduire les coûts liés et gagner du temps. Ces hypothèses sont celles qui ont été définies lors de l'élaboration du BM par l'entrepreneur. C'est pourquoi le BMC et la LS peuvent être combinés afin de tester les hypothèses derrière chacun des 9 blocs constituant le BMC à travers le processus itératif qu'est la LS. Il est important de comprendre qu'il ne faut pas exclusivement tester les hypothèses à propos des caractéristiques du produit mais également sur l'ensemble des aspects du BM de manière rigoureuse par opposition au simple fait de faire quelque chose dans l'espoir d'apprendre plus tard (Ghezzi, 2019 ; Frederiksen & Brem, 2017).

Selon Eric Ries (2011), le MVP peut être défini comme étant la "*version d'un nouveau produit qui permet à une équipe (faisant partie d'une entreprise ou d'une start-up) de recueillir le maximum d'informations validées sur les clients avec le minimum d'efforts*". Pour chaque MVP, un processus en boucle est créé et celui-ci est le Build – Measure – Learn (Terseleer & Witmeur, 2013). Il faut de ce fait élaborer des hypothèses à propos du MVP, évaluer l'impact de celles-ci en mesurant les réactions des clients pour ensuite apprendre de ces mesures afin d'améliorer le produit avec l'expérience gagnée après chaque boucle réalisée. La deuxième étape qui correspond au « Measure » est très importante car elle entrainera un meilleur apprentissage si elle est bien réalisée. En effet, lors de cette étape il est important de recueillir des feedbacks auprès des clients, qu'ils soient récoltés à travers des discussions avec eux ou à

travers l'analyse de leur comportement (Terselaar & Witmeur, 2013 ; Mansoori, 2017). L'importance des feedbacks sera évoquée plus loin dans ce papier concernant les systèmes de recommandation à filtrage collaboratif reposant en grande partie sur eux.



Figure 2 : Schéma représentant la boucle d'apprentissage de la « Lean startup »

Source: <http://www.lecadredigital.fr/2018/03/21/comprendre-lean-startup/>

3.3. Réactions des clients au changement

Les feedbacks sont très importants car lorsqu'on lance un nouveau produit, les clients ne s'attendent peut-être pas forcément à telles ou telles caractéristiques. Les réactions des clients par rapport au changement concernant ces nouveaux produits peuvent donc être très différentes selon les cas. Il y a 4 facteurs principaux qui influencent la réaction au changement des clients (Gailly, 2018 ; Rogers, 1995):

- La compatibilité : est-ce que le produit ou service est perçu comme consistant avec les valeurs et normes, l'expérience, les compétences et surtout les besoins des acheteurs potentiels ?
- Le design dominant (Tegarden, Hatfield & Echols, 1999): est-ce que le design du nouveau produit est en ligne avec le design que l'on s'attend à voir lorsqu'on parle de la catégorie dans laquelle le produit se trouve ?
- La testabilité : est-ce que le nouveau produit peut être essayé avant achat ?
Ici, la LS encourage la testabilité du produit pour avoir des feedbacks des clients potentiels afin d'améliorer le prototype de boucle en boucle.
- L'observabilité : est-ce que les résultats de l'adoption d'une innovation sont visibles pour les autres ?

C'est pourquoi la LS se concentre en premier sur les « early adopters » qui constituent une minorité des utilisateurs mais qui sont plus aventureux que les autres et la nouveauté constitue un bénéfice pour lequel ils n'ont pas peur de prendre des risques lors de l'achat. Il s'agit de la deuxième phase du processus d'adoption d'un nouveau produit qui est composé en tout et pour tout de 5 phases (Rogers, 1995). C'est pour cela que concentrer ses efforts à rencontrer leurs besoins peut être justifié par le fait qu'ils sont plus aventureux que les autres et qu'ils sont prêts à essayer un produit dès sa sortie et motivés à donner des feedbacks à propos de celui-ci. Cependant, il faut que les start-ups parviennent à identifier correctement le bon groupe d'« early adopters » en les engageant dans le projet et en collectant leurs feedbacks à travers les différentes boucles d'apprentissage. Ceux-ci ont un problème ou un besoin et en sont conscients, ils cherchent activement une solution et ont ou peuvent acquérir les fonds nécessaires pour acheter une bonne solution une fois qu'ils l'auront trouvée. Lorsqu'ils ont été correctement identifiés, il serait intéressant et utile pour les start-ups de travailler en étroite collaboration avec et les inclure dans chacune des boucles réalisées par la méthodologie afin d'améliorer progressivement l'idée commerciale pour qu'à terme celle-ci soit validée par les clients (Ghezzi, 2019).

3.4.Importance de l'étape « Learn »

Pour revenir à la connectivité entre la LS et le BM, ce dernier n'est pas figé dans le temps. A travers chaque boucle d'apprentissage de la méthodologie amenée par la LS, le BM peut être modifié en réaction aux comportements observés par les parties prenantes pour s'adapter rapidement et proposer un produit ou service répondant au mieux aux attentes des clients potentiels. C'est pour cela qu'il est nécessaire de sortir de l'entreprise et rencontrer les clients afin d'interagir avec eux et de comprendre/apprendre dans quelle mesure le monde extérieur à l'entreprise est différent de ce dont elle s'imaginait (Blank & Euchner, 2018).

L'adaptation de l'entrepreneur découle de la dernière étape de la méthodologie de la LS qu'est le « Learn ». Ce sous-chapitre y est consacré afin de comprendre pourquoi cette étape est l'une des plus importantes de la méthodologie. Revenons au fait que selon Ries, la LS est un nouveau type de management nécessaire pour appréhender l'extrême incertitude liée à la création d'une start-up (Frederiksen & Brem, 2017). La méthodologie permet en effet de prendre en compte explicitement les nombreuses incertitudes concernant l'adéquation d'une solution donnée à un problème spécifique du client. Cette adéquation est possible par l'apprentissage accumulé par l'entreprise à travers les itérations de la LS.

Comment est-il possible d'apprendre ?

Lors des tests réalisés auprès des clients potentiels dans la deuxième étape « Measure », les hypothèses à propos du fonctionnement de la start-up ainsi que le fonctionnement du marché sont validées ou non dans le but d'avoir une meilleure compréhension de comment la start-up « peut » réellement fonctionner (Harms, 2015). Cette compréhension est permise par l'expérience acquise durant les différents tests réalisés provenant du monde réel (en comparaison avec le BM créé uniquement par l'entrepreneur) dans les boucles d'apprentissage précédentes. Cela est dû au fait que le MVP est testé le plus rapidement possible pour commencer l'expérimentation auprès des clients afin de ne pas perdre de temps (Frederiksen & Brem, 2017). L'apprentissage réalisé grâce à la LS est défini selon Weiss (1990, p.172) comme étant un « *un changement relativement permanent dans les connaissances ou les compétences produites par l'expérience. Plus précisément, c'est un exemple d'apprentissage par l'expérience, dans la mesure où les entrepreneurs apprennent tout en expérimentant dans un cadre réel* ».

L'entreprise peut donc apprendre beaucoup plus régulièrement à propos de son MVP et modifier celui-ci quand il le faut, dépendant des feedbacks laissés par les « early adopters ». En parlant des feedbacks, la méthodologie LS permet la génération de données (feedbacks et avis laissés par les « early adopters ») sachant qu'il ne peut y avoir de données à collecter sur un marché qui n'ont pas encore été créées. En effet, cela permet de créer des données avec ses futurs clients et donc des nouvelles données que le marché ne sait pas fournir à propos du MVP (Frederiksen & Brem, 2017 ; Felin, Gambardella, Stern & Zenger 2019). L'interaction avec les clients est ce qui fait évoluer les hypothèses émises dans le MVP à la génération de données ou faits rendant ainsi l'activité de la start-up plus scientifique et basée sur des preuves. C'est pourquoi la LS suit une approche scientifique de par cette génération de données et faits à travers la deuxième étape de la boucle d'apprentissage « Measure » comme évoqué dans la définition de la méthodologie (Felin & al, 2019).

De plus, selon Frederiksen et Brem (2017), cela peut être intéressant de rendre les MVP payants afin de sensibiliser au mieux les « early adopters » au produit ou service pour lequel ils doivent donner un feedback. La génération de données réalisée par la récolte de ces feedbacks pourrait donc être plus prolifique afin de savoir l'intérêt réel des « early adopters ».

Lorsque des changements sont apportés au MVP, Ries (2011) a défini des indicateurs clés étant actionnables pour permettre de voir comment l'entreprise est affectée par ces changements dans le but de créer une entreprise durable au final. Cependant, si l'entreprise échoue lorsqu'elle change ces indicateurs clés en les améliorant, elle devra très probablement effectuer un pivot. Ce pivot fait référence au changement substantiel effectué dans un ou plusieurs blocs du BM lorsque celui-ci ne permet pas de créer la valeur recherchée par les clients potentiels. Le pivot est donc différent des indicateurs clés qui, eux, concernent les changements apportés au MVP (Frederiksen & Brem, 2017). Il permet de tester tous les éléments du BM et pas nécessairement la proposition de valeur étant inhérente au produit ou service proposé (Ghezzi, 2019). Le taux d'apprentissage devrait être maximisé par le fait de maintenir les dépenses à un bas niveau tout en améliorant les chances d'avoir une entreprise qui dure dans le temps avant que l'argent investi ne se soit envolé (Frederiksen & Brem, 2017). Pour éviter cette situation, il serait idéal pour les start-ups de ne pas commencer trop tard l'utilisation de la méthodologie afin d'éviter que les « sunk costs » (coûts irrécupérables) ne rendent impossibles les pivots (Ghezzi, 2019). En effet, il ne faut pas avoir peur de vouloir continuellement collecter les feedbacks des clients pour faire des ajustements dans le but d'arriver à une solution approuvée par ceux-ci. Le chemin pour y arriver peut être plus long qu'avec une autre méthodologie mais les chances de succès sont plus hautes grâce à une interaction continue avec les clients afin de trouver la solution qu'ils veulent (Frederiksen & Brem, 2017).

Cet apprentissage permis par le fait de tester rapidement le MVP auprès des « early adopters », permet également aux start-ups de réfléchir autrement à propos des droits intellectuels gravitant autour de leur nouveau produit ou service. En effet, lorsqu'une start-up lance un MVP, elle expose à l'ensemble du marché (et donc ses concurrents) ses idées et expériences. La start-up pourrait alors vouloir se protéger des concurrents mais l'avantage apporté par la LS est la vitesse de l'apprentissage. D'où l'importance de mener des expériences et de les suivre aussi régulièrement que possible afin d'être prêt à modifier le MVP, à faire un pivot, à se développer et enfin à lancer le produit ou service. Si les concurrents copient les idées, ils auront perdu un temps précieux qui leur sera presque impossible de rattraper car nous aurons été les premiers à identifier et apprendre ce qui compte vraiment pour les clients, et agir rapidement en conséquence (Ghezzi, 2019).

Une fois que le BM est aligné avec ce que les clients demandent, on peut affirmer que la start-up passera le stade de création en atteignant un « product-market-fit », ce qui signifie que le produit répond aux attentes du marché. Sur base des résultats, le BM est donc viable, reproductible et évolutif, but ultime d'une start-up qui n'est jusque-là qu'une organisation temporaire à la recherche de cet objectif (Blank, 2007 ; Ries, 2011). En effet, les résultats de la méthodologie servent de base pour entrer dans un nouveau stade qu'est celui de la découverte en les utilisant avec succès comme éléments d'un BM. Ces résultats, comme nous l'avons vu, sont toutes les données, informations et connaissances créées tout au long du processus de développement à travers l'environnement incertain dans lequel la start-up se situe. Ils constituent donc ce que l'on peut appeler un ensemble d'outils de prise de décision basés sur le risque et qui ont été collectés/créés par l'expérience acquise pendant l'application de la méthodologie LS et ses boucles itératives (Ghezzi, 2019).

3.5. Inscription de la méthodologie « Lean startup » dans une logique de service

Comme évoqué dans l'introduction du principe de boucle de la méthodologie LS, elle permet bien de réduire les sources potentielles de pertes d'argent et de temps afin de lancer le produit ou service innovant le plus rapidement sur le marché mais elle permet également de comprendre réellement ce que veulent et recherchent les clients à travers ce produit ou service grâce à l'apprentissage accumulé à travers les différentes itérations. Avant, la logique marketing était uniquement dirigée sur le produit en lui-même et non sur la valeur que celui-ci représente pour le client lorsqu'il en fait l'acquisition. La LS permet de se rapprocher d'une logique dite « service-dominant » étant à l'opposé de celle qui se concentre sur le produit en lui-même et non sur la valeur de celui-ci aux yeux des clients. Cela signifie collaborer avec les clients, apprendre d'eux et s'adapter à leurs besoins individuels et dynamiques. De ce fait, la valeur est définie par le consommateur et co-créée avec lui plutôt qu'inhérente au produit en lui-même (Hazée, 2019 ; Vargo & Lusch, 2004). En effet, la LS maximise l'engagement du consommateur par l'offre personnalisée lui étant adressée pour mieux répondre à ses besoins tout en collaborant avec lui lors des différents tests réalisés sur le MVP et les modifications éventuelles qui y sont apportées. Elle s'inscrit donc dans cette logique de co-création de valeur avec le client pour lui fournir ce qu'il veut réellement.

Par exemple, lorsqu'on achète une foreuse, ce qui nous intéresse et la valeur qu'apporte cette foreuse n'est pas la foreuse en elle-même mais l'utilité que l'on veut en tirer. Le client ne sera pas satisfait parce que sa foreuse est belle mais bien pour ce qu'elle fait et comment elle le fait. Certains utilisateurs seront satisfaits simplement parce qu'elle fait des trous correctement. D'autres le seront davantage par la facilité d'utilisation, la précision ou bien la régularité des trous de cette foreuse. Il faut changer d'optique et considérer que ce sont les clients qui co-crésent de la valeur, c'est pourquoi il faut être à l'écoute de leurs besoins et aller régulièrement vers eux pour savoir si le produit ou service correspond à leurs attentes tout au long du processus de fabrication du produit ou service comme le fait la méthodologie LS (Hazée, 2019).

De ce point de vue, il est plus facile de comprendre pourquoi, aux yeux de certains clients, il est préférable que le produit ne soit pas trop sophistiqué. Lors d'une conférence donnée par des membres de l'organisation chimique BASF à propos de la méthode de fixation des prix, il a été question de discuter de valeur aux yeux des clients et de proposer un prix qui reflète la valeur perçue par le client (Roelandts & Lismont, 2019). Auparavant, pour fixer un prix ils se basaient uniquement sur une approche de coûts c'est-à-dire qu'ils déterminaient le prix en fonction du coût pour fabriquer un produit en rajoutant une contrainte de profit. Ils se sont rendus compte au fil des années que cette approche n'était pas optimale pour répondre aux besoins et à la recherche de valeur de leurs clients. Ils ont donc opté pour une méthode dite de « Value-based pricing » qui consiste à proposer un prix qui reflète la valeur qu'attribue le client au produit. Cette valeur perçue est égale à la différence entre les bénéfices perçus par le client et le prix perçu par celui-ci pour le produit (Leszinski & Marn, 1997). Cette technique sera également utilisée par LeanAlgo pour prendre en compte les caractéristiques mises en avant par les clients pour jouer sur celles-ci afin d'augmenter le bénéfice perçu et donc la valeur perçue.

La méthodologie LS répond à ces deux problématiques que sont la « service-dominant logic » ainsi que la sursophistication d'un produit qui dépasserait finalement les attentes du client. En effet, elle permet d'aller régulièrement au contact du client pour évaluer avec lui le produit ou service en cours de fabrication pour que celui-ci, en fin du processus d'innovation, convienne le mieux aux attentes du client pour lui procurer une valeur perçue maximale. Ainsi, la LS est doublement utile dans ce mémoire pour mieux comprendre la démarche de Raneri lors de la création de PredictUp (voir partie 2 – Étude de cas) mais aussi pour cadrer ma propre démarche de confrontation au marché lorsque je tenterai d'élaborer un modèle d'affaire pour exploiter PredictUp auprès des magasins de sport (voir partie 3 – partie empirique).

4. Chapitre 4 : Conclusion de la revue de littérature

Il a été question d'introduire dans cette revue de littérature la pertinence du « gap » entre les attentes du client et les préconceptions des dirigeants, tant pour les entreprises existantes (« gap model ») que pour les entrepreneurs en début de parcours (LS). Cette revue permet donc de poser les balises pour comprendre en quoi PredictUp pourrait aider les magasins de sport. L'émergence du World Wide Web, et de ses nombreux outils toujours plus perfectionnés, la personnalisation que recherchent les clients, ainsi que la difficulté des entreprises à comprendre ce que veulent leurs clients nous permettent de réaliser l'importance d'une solution à apporter à celles-ci.

Nous avons également mis la lumière sur le BMC, cet outil permettant aux start-ups de répondre à la question « Comment puis-je créer de la valeur pour le client et surtout comment délivrer et capturer celle-ci? ». Étant composé de 9 blocs, celui-ci offre une vue d'ensemble sur les différents points à ne pas négliger lorsqu'une start-up veut se développer. Nous l'utiliserons pour élaborer un BM viable, reproductible et évolutif concernant l'implémentation de PredictUp permettant de prédire si de nouveaux produits peuvent plaire à des clients dans les magasins de sport en Wallonie.

Ensuite, la méthodologie itérative LS a été abordée afin de comprendre son fonctionnement et ses avantages. De plus, un lien a pu être établi entre la LS et le BMC car si, lors d'une boucle d'apprentissage, la start-up se rend compte que son produit ne répond pas aux attentes des clients potentiels, elle peut soit le modifier soit faire un pivot, ce qui signifie qu'elle peut changer des éléments de son BM qui posent problème, pour ensuite tester ces changements à travers une nouvelle boucle.

Dans les chapitres suivants, nous appliquerons ces apprentissages à notre cas pratique, en commençant par l'analyse de PredictUp et l'élaboration d'une proposition de valeur pour les magasins de sport (chapitre 5 - La technologie de prédiction : « PredictUp »), suivi de la mise en œuvre du projet entrepreneurial (chapitre 6 - Présentation du projet) pour l'exploitation de cette opportunité d'affaire (chapitre 7 - Le Business Model selon le BMC).

Deuxième partie : Étude de cas

Introduction

Pour répondre à la fois à l'émergence des nouvelles technologies qui peuvent ouvrir de nombreuses portes en ce qui concerne la personnalisation et les systèmes de recommandation, et aux multiples problèmes rencontrés par les start-ups lorsqu'elles échouent à rencontrer les réelles attentes des clients, Raneri (2019) a voulu coupler deux domaines de recherche différents qui ont cependant un point commun qu'est la compréhension des souhaits des clients. Il a donc décidé d'intégrer l'intelligence des techniques de systèmes de recommandation dans la LS. Le chapitre 5 est dédié à PredictUp et porte principalement sur une analyse de sa technologie d'un point de vue business pour ensuite l'exploiter dans le chapitre 6 afin d'en tirer une proposition de valeur. Dans une préoccupation de plausibilité (Rueff, 2012), cette étude de cas a été entièrement revue et corrigée par le chercheur Raneri lui-même. Pour apporter plus de validité à cette étude, nous avons eu recours au plausibilisme qui nous amène à accepter les assertions les plus crédibles en confrontant l'étude aux personnes concernées par celle-ci (Rueff, 2012).

5. Chapitre 5 : La technologie de prédiction : « PredictUp »

5.1.Intégration du système de recommandation

Pour revenir à la boucle Build - Measure – Learn introduite par la LS, c'est précisément dans celle-ci que Raneri a décidé d'intégrer son système de recommandation en rajoutant une quatrième étape qui est celle de la prédiction pour ainsi former une boucle Build – Measure – Predict – Learn. Cela a pour but d'aider les entrepreneurs dans leur compréhension du niveau de la satisfaction des utilisateurs lorsque des améliorations sont apportées à leur produit ou lorsqu'ils proposent de nouveaux produits (Raneri, 2019). Cela rallonge donc la boucle d'une étape et permet de tester encore avec plus de précision chacun des MVP avec pour but ultime de réduire davantage les sources de pertes d'argent et de temps pour les entreprises prônés par la méthodologie. En effet, en utilisant cette étape de prédiction à l'aide d'algorithmes, cela rend possible la collecte des premières réactions de clients par rapport à un MVP pour prédire ce que les autres clients sont susceptibles de penser de ce MVP (Raneri, 2019). Raneri a d'abord intégré PredictUp pour aider les start-ups n'arrivant pas à satisfaire leurs clients potentiels car elles ne connaissent pas bien leurs besoins. Cependant, cet algorithme est également applicable

aux magasins et entreprises déjà existants ne parvenant pas à comprendre ce que veulent réellement leurs clients.

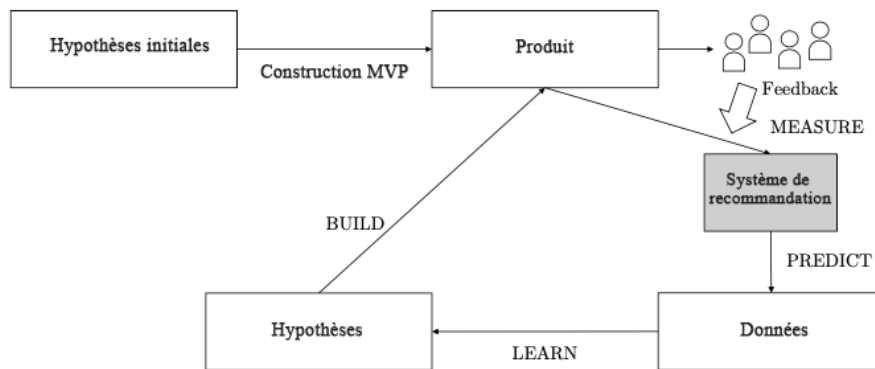


Figure 3 : Schéma de la méthodologie utilisée par le chercheur Raneri
Source : Raneri, 2019

5.2.Principe du Build - Measure – Predict – Learn

Deux systèmes de recommandation de filtrage collaboratif ont été intégrés à la boucle de la méthodologie LS : la « neighborhood-based method », qui est un des algorithmes les plus simples pour les prédictions concernant les évaluations faites par les clients, et un modèle basé sur la « matrix factorization family ». Cette intégration entre l'étape « Measure » et « Learn » se fait à l'aide de l'étape « Measure » qui permet la récolte de feedbacks auprès des clients, feedbacks étant indispensables à la prédiction. En effet, la prédiction est possible grâce au regroupement des mesures faites dans une matrice ($n \times m$) où n est le nombre d'utilisateurs et m le nombre de produits. L'utilisateur donne une note ou en tout cas évalue les produits qu'il désire évaluer (Raneri, 2019).

Il est important de préciser que les systèmes de recommandation à filtrage collaboratif se basent sur les feedbacks des clients, ce qui est indispensable pour collecter un maximum d'informations à propos d'eux (Hu, Koren & Volinsky, 2008). Ces systèmes recommandent des produits aux utilisateurs en se basant sur les évaluations faites par ces derniers sans avoir besoin d'informations explicites sur les utilisateurs ou même sur le produit en lui-même (Raneri, 2019). Cependant, pour obtenir une prédiction optimale, la combinaison à la fois de feedbacks explicites et de feedbacks implicites permettrait de savoir avec plus de précision ce que pensent les utilisateurs d'un produit.

Les feedbacks explicites sont la forme la plus simple de collecte de feedbacks car ce sont les utilisateurs qui rapportent explicitement leur intérêt pour un produit. Il y a 3 grandes catégories de feedbacks explicites (Lops, De Gemmis & Semeraro, 2011):

- 1) Like/dislike : Les produits sont classifiés par l'utilisateur. Il s'agit simplement de dire si on aime ou pas le produit.
- 2) Évaluations : Les utilisateurs notent un produit via une échelle numérique; par exemple une échelle allant de 1 (je n'apprécie pas) à 5 (j'aime vraiment ce produit).
- 3) Commentaires de texte : Les consommateurs laissent des commentaires à propos des produits qu'ils ont achetés et ceux-ci peuvent permettre à des personnes voulant se renseigner à propos du produit en question de prendre conscience des commentaires laissés pour les aider dans leur processus décisionnel d'achat.

Les feedbacks implicites ne sont pas directement exprimés par les utilisateurs. Tout ce qui relate aux achats réalisés, à la carte de fidélité dans certains magasins, au temps passé dans des rayons ou sur une page Internet, au mouvement des yeux du consommateur, constitue les feedbacks implicites qui permettent d'en savoir plus à propos des goûts du consommateur. Il faut faire attention à l'interprétation de ceux-ci parce que par exemple l'émission la plus appréciée peut être un film que l'utilisateur ne regardera qu'une seule fois, alors qu'il existe une série que l'utilisateur aime beaucoup et qu'il regarde donc chaque semaine (Hu et al., 2008).

Le fait d'obtenir des feedbacks explicites de la part des utilisateurs/clients est plus difficile que d'obtenir des feedbacks implicites les concernant de par l'implication de ceux-ci. En effet, lorsqu'un client achète un produit, il n'a peut-être pas envie de l'évaluer ou de laisser un commentaire alors qu'avec la fréquence de visites en magasin, le nombre de consultations du site Internet ou même des fréquences d'achat, il est plus facile de collecter ces données (Li & Ou, 2016). Il faut cependant remarquer que les feedbacks implicites sont plus difficilement interprétables que ceux qui sont explicites car ils ne correspondent pas à une contribution directe des utilisateurs concernant leurs préférences. Avec les feedbacks implicites, il y a donc un manque d'évidence pour savoir si un consommateur aime ou pas un produit contrairement aux évaluations, par exemple, qui permettent de donner un avis tranché sur un produit (Hu et al., 2008). Il est donc nécessaire d'unifier ces deux formes hétérogènes de collecte de feedbacks des utilisateurs qui peuvent se compléter dans le but de générer des recommandations plus précises (Li, Chen, Q., Chen, Y., Zhang & Zhong, 2018).

Revenons maintenant à l'intégration de PredictUp dans la méthodologie LS. Lorsqu'une nouvelle caractéristique apparaît, une nouvelle colonne sera créée et les notes de certains utilisateurs seront collectées. Cette caractéristique correspond à un nouveau produit dans le cadre d'un catalogue de produits, ou à une nouvelle fonctionnalité apportée à un produit comme par exemple l'ajout d'une connexion Bluetooth à un téléphone. A partir de là, on rentre dans l'étape de prédiction (« Predict ») où le système de recommandation à filtrage collaboratif pourra être utilisé afin de déterminer l'évaluation probable de l'ensemble des utilisateurs par rapport à la nouvelle caractéristique (Raneri, 2019). Cela nous mène au « Product Potential » qui est prédit par les résultats des algorithmes utilisés montrant une bonne performance dans la prédiction.

5.3.Product Potential

Le Product Potential (PP) est en fait une métrique introduite dans le travail réalisé par Raneri comme étant la proportion d'utilisateurs qui aiment une nouvelle caractéristique d'un produit ou un nouveau produit. Cela permet d'évaluer la réaction du marché à propos du lancement d'un nouveau produit pour connaître l'engouement des consommateurs par rapport à ce nouveau produit (Raneri, 2019). Il faut cependant préciser que si un consommateur aime un nouveau produit, il ne va pas forcément l'acheter. Par exemple, il pourrait ne pas avoir le budget nécessaire si le nouveau produit est un produit haut de gamme nécessitant un investissement conséquent. Par contre, le fait que le produit est apprécié par un grand nombre de personnes peut influencer positivement les ventes de celui-ci. De plus, des clients satisfaits de leurs achats sont plus susceptibles d'acheter plus et de revenir dans le magasin ultérieurement ce qui permet d'augmenter leur loyauté envers la marque. Zhang, Agarwal & Lucas (2011, p.875) en parlent dans leur article à propos des recommandations personnalisées de produits où ils disent que « *la qualité du service des détaillants influence le niveau de satisfaction des clients, qui à son tour détermine les décisions d'achat futures des clients* ». Cela fait rappel au concept d'expérience-client et de points de contact. Lorsque le client se renseigne auprès d'une marque et que celle-ci lui propose des produits qui pourraient lui plaire, il aura une expérience-client plus fluide et cela influencera donc positivement sa loyauté envers cette marque (Kuehnl et al., 2019).

De plus, le PP, qui a pour but premier de prédire la proportion de consommateurs qui aiment un nouveau produit ou une nouvelle caractéristique d'un produit, permet également de segmenter les différents clients d'un magasin (Raneri, 2019). En effet, à travers le PP, un magasin de chaussures peut remarquer que des personnes aimant un type de chaussures en particulier sont principalement des femmes entre 40 et 50 ans qui viennent d'une région précise. Cela permet donc de comprendre rapidement les différents segments à viser pour tels types de chaussures. Nous revenons encore au principe d'expérience-client : le fait de pouvoir segmenter la clientèle d'un magasin est un avantage afin de rendre l'expérience-client la plus fluide possible car le magasin saura comment satisfaire chaque segment.

Ensuite, grâce à la prédiction, il sera possible d'analyser l'évaluation de chaque utilisateur pour les différentes caractéristiques afin d'apprendre de leurs opinions collectées et prédites. Nous nous trouvons ici dans l'étape dite « Learn » qui est la dernière de la boucle présentée précédemment et pour laquelle une section a été consacrée. Nous avons vu dans cette partie que l'apprentissage réalisé lors de cette étape est principalement construit par l'expérience acquise tout au long des boucles d'apprentissage. La prédiction apportée par PredictUp permet de renforcer cette expérience car après chaque test réalisé auprès des clients potentiels, la prédiction apporte un outil supplémentaire afin de mieux comprendre ce que veut le marché et la valeur que les clients désirent tirer du produit ou service testé. En théorie, cela rallonge chacune des boucles mais en pratique, cette étape a pour but de réduire la temporalité de l'étape « Measure » en permettant la collecte de peu de feedbacks explicites (évaluations) (Raneri, 2019). Nous aborderons cela dans la partie consacrée au caractère innovant de PredictUp. En effet, l'étape « Predict » étant informatisée, nous pouvons passer presque instantanément de l'étape « Measure » à l'étape « Learn » pour accélérer l'apprentissage. Conséquemment, cela permet d'accroître davantage les chances de succès pour une entreprise et d'éventuellement réduire le nombre de boucles nécessaires. La prédiction peut donner un indice supplémentaire à l'entreprise ce qui la pousserait à faire des changements peut-être plus importants que lors d'une boucle à 3 étapes : si la prédiction n'est pas bonne, l'entreprise va peut-être faire des changements plus radicaux que lorsqu'elle les faisait après les tests réalisés ce qui pourrait entraîner de meilleurs résultats lors de la prochaine itération.

5.4.Lien entre la personnalisation et les systèmes de recommandation

En ce qui concerne un des avantages du principe des systèmes de recommandation en lui-même, il est important de revenir sur la personnalisation que recherche les clients et faire ressortir les liens qui il y a entre ces deux concepts. Utiliser un système de recommandation à filtrage collaboratif dans la méthodologie LS : Build – Measure – Predict – Learn permet de cibler ce que pourrait aimer un client potentiel en fonction des avis d'autres personnes qui ont des goûts similaires ou tout simplement en fonction des habitudes de ce client ou de ses goûts à propos d'autres produits ressemblant à un nouveau produit pouvant lui plaire.

Il est important de clarifier le principe de personnalisation. Ces systèmes de recommandation et en particulier celui développé par Raneri ont pour but de personnaliser l'expérience-client pour l'ensemble des clients. Quand nous parlons de personnalisation, nous parlons d'optimisation de l'expérience-client par la recommandation apportée aux clients dans l'ensemble et pas un en particulier. En effet, chaque client se verra recommander tel ou tel produit pouvant lui plaire. Nous ne personnalisons pas le produit en lui-même mais la recommandation des différents produits proposés qui ont pour but de plaire aux clients.

Ces systèmes ont donc pour but de personnaliser l'expérience-client de l'ensemble des clients en leur recommandant les produits adéquats afin de rendre celle-ci la plus agréable et fluide possible pour qu'ils ne se sentent pas perdus au milieu de millions de produits comme lorsqu'ils sont sur un site internet tel que Zalando ou Amazon. Il faut rappeler que ces marques-là utilisent déjà des systèmes de recommandation afin de proposer à l'utilisateur des produits pouvant lui plaire en fonction de ses dernières recherches. Ces systèmes permettent d' *« améliorer l'engagement des clients en générant des recommandations de produits et de contenus personnalisés, des résultats de recherche personnalisés et des promotions marketing ciblées »* (Amazon, n.d.). L'utilisation de ces systèmes, que ce soit ceux utilisés par Raneri ou par les grandes multinationales telle que Amazon, permet de réduire le « choice overload » (Zhang et al, 2011). Cependant, ce n'est pas l'objectif premier de PredictUp qui a pour but premier d'aider un magasin à composer son catalogue de produit en sélectionnant les produits qui peuvent plaire dans le but de maximiser ses marges. Si un produit ne se vend pas, il reste en stock et prend la place d'un autre qui se vendrait peut-être mieux ce qui représente une perte pour le magasin. C'est grâce à cette sélection qu'il réduit le nombre de produits proposés et en conséquent le "choice overload" sachant que le catalogue est réduit.

Plusieurs études ont tenté de démontrer les effets du « choice overload » sur le processus décisionnel d'achat des clients (Broniarczyk, 2008 ; Chernev, 2012). Ce phénomène correspond à un trop large assortiment proposé au client pouvant avoir des conséquences négatives sur lui qui ferait face à une trop grande variété de produits répondant à un même besoin ce qui augmente la complexité de son problème de décision (Chernev, Böckenholt & Goodman, 2015). Ce « choice overload » peut mener le client à se poser des questions quant au choix du produit qu'il a acheté et le faire regretter d'avoir acheté celui-là et pas un autre. De plus, lorsqu'on a devant nous un large choix de produits, cela demande du temps et de l'effort de la part du client pour choisir un produit alors qu'il y en a beaucoup d'autres similaires ce qui entraîne une difficulté de choix et par conséquent un effet de démotivation (Scheibehenne, Greifeneder & Todd, 2010). Par l'utilisation de ces systèmes de recommandation, l'apparition de « choice overload » pour le client peut être évitée en proposant des produits et contenus personnalisés pour chaque client afin que chacun puisse trouver son bonheur avec des produits proposés qui ont de grandes chances d'être à son goût. Il faut préciser que ces systèmes de recommandation sont principalement utilisés sur Internet lorsque les clients font leur shopping en ligne mais peuvent aussi être utilisés dans des magasins physiques sur base des cartes de fidélité des clients, la fréquence de leurs visites en magasin ou bien de leurs évaluations laissées à propos de produits (Zhang et al., 2011). Cela représente donc les feedbacks explicites et implicites mentionnés dans la partie concernant le fonctionnement des systèmes de recommandation.

En plus de réduire l'apparition de phénomènes tel que le « choice overload », la personnalisation permet d'accroître la loyauté du consommateur envers la marque lors d'une expérience en ligne. En effet, les recommandations personnalisées de produits de qualité sont associées à une réduction du coût d'examen des produits par les consommateurs et à une meilleure qualité de décision de ceux-ci, ce qui est positivement associé à l'intention de rachat des consommateurs. Du fait que les consommateurs perdent moins de temps à examiner des produits qui pourraient leur plaire, ils peuvent consacrer plus de temps à l'évaluation des coûts des produits proposés ce qui, par conséquent, entraîne un meilleur processus de décision d'achat. De plus, les coûts liés à l'évaluation du produit n'affectent pas les attitudes des consommateurs envers le magasin ni à propos de leurs intentions de rachat. En effet, ces dernières ne sont pas affectées car les consommateurs ont un contrôle complet sur les produits qu'ils souhaitent évaluer et s'ils trouvent qu'il y en a trop qui leur sont recommandés, ils peuvent décider à tout moment d'arrêter (Zhang et al., 2011).

Il faut cependant prendre en considération le fait que ce sont les clients qui nourrissent les systèmes de recommandation à travers les feedbacks explicites et implicites. Il faut du temps avant que les systèmes de recommandation puissent être les plus efficaces possibles du fait du temps d'apprentissage des préférences des consommateurs. Il est donc important que ces systèmes de recommandation soient dotés d'algorithmes assez complexes et efficaces que pour évaluer rapidement les préférences des consommateurs. Pour motiver les consommateurs à partager leurs évaluations (feedbacks explicites), les entreprises peuvent par exemple offrir une ristourne lors du prochain achat aux consommateurs qui évaluent leurs achats réalisés auprès de celles-ci (Zhang et al., 2011). Il est important de préciser que la source utilisée issue de l'article de Zhang et al. (2011) se base sur des magasins uniquement en ligne pour souligner l'importance de la recommandation personnalisée de produits. Cependant, pour ce mémoire, des magasins à la fois en ligne et hors ligne (c'est-à-dire physiques) sont visés. Pour les magasins en ligne il n'y a donc pas de problèmes concernant les résultats de l'étude de Zhang et al. (2011). Concernant les magasins hors ligne, l'effet d'une personnalisation sera peut-être moins important que celui sur les magasins en ligne mais dans tous les cas le fait de recommander des produits personnalisés dans les magasins physiques permet également d'influencer positivement la rétention des clients envers le magasin. En effet, le client aura quand même une réduction du temps à filtrer les différents produits ce qui entraîne donc une réduction du coût d'évaluation de ceux-ci. Les magasins physiques peuvent très bien envoyer des e-mails personnalisés à chacun de leurs clients afin de proposer des produits recommandés selon leurs préférences.

5.5. Caractère innovant de PredictUp

Dans cette partie, il s'agira de déterminer si PredictUp est innovant sachant que les systèmes de recommandation sont utilisés à travers le monde par de nombreuses entreprises afin de rencontrer au mieux les attentes des consommateurs. Cela signifie que ces systèmes de recommandation deviennent en quelques sortes un outil pour rester en phase avec ses concurrents et ne pas se faire devancer par eux car ces systèmes permettent de se différencier en facilitant la vie des clients actuels et en atteignant de nouveaux clients potentiels (Darwich, 2019).

5.5.1. Personnalisation des systèmes de recommandation

Lors de la section précédente, le système de recommandation utilisé par Amazon a été évoqué pour parler de la réduction du phénomène de « choice overload » par l'utilisation des systèmes de recommandation qui permettent de personnaliser l'expérience-client en proposant des produits et contenus personnalisés en fonction de chaque client. Ces systèmes de recommandation à filtrage collaboratif utilisent des algorithmes se basant sur le machine learning. Cela signifie qu'ils ont pour but d'apprendre sur base de données d'entraînement dites « training data », et d'appliquer les connaissances acquises en utilisant des données réelles. Pour prendre un exemple, considérons l'utilisation d'un algorithme de machine learning utilisé pour classer des chaussures dans un magasin de chaussures. Les données d'entraînement peuvent correspondre à une matrice comprenant de l'information à propos de chaque chaussure c'est-à-dire la marque, la pointure ou encore la couleur pour avoir une classification correcte des chaussures. L'algorithme de machine learning apprend de ces « training data » pour pouvoir classer correctement une nouvelle paire de chaussures arrivant en magasin basée sur la classification réalisée avec les données d'entraînement (Portugal, Alencar & Cowan, 2018).

PredictUp repose sur deux algorithmes qui sont la « neighborhood-based method » et un modèle basé sur la « matrix factorization family ». La méthode dite « neighborhood-based method » est l'algorithme le plus simple pour des prédictions concernant les évaluations faites par les clients car il permet de prédire des évaluations manquantes sur base du voisinage autour de produits ou d'utilisateurs (Sarwar, Karypis, Konstan & Riedl, 2001). Cette méthode est utilisée dans beaucoup de systèmes de recommandation exploités par les entreprises. Cela signifie que sur ce point, PredictUp n'est pas le seul à avoir été créé. Que du contraire, c'est un des systèmes les plus utilisés à travers le monde par les entreprises voulant personnaliser l'expérience-client.

5.5.2. Différentiation par rapport aux autres systèmes de recommandation

Un des points où PredictUp est innovant est qu'il est intégré dans la méthodologie LS permettant d'aider un magasin à sélectionner les produits impactant positivement ses marges. L'apport de ce système de recommandation constitue une véritable innovation du point de vue du processus utilisé par les entreprises (Gailly, 2018). En effet, cela permet d'augmenter significativement le processus de personnalisation des entreprises/magasins pour proposer des produits **recommandés** à leurs clients tout en utilisant la méthodologie LS permettant de

réaliser plusieurs tests du produit ou service avec eux. Quand nous parlons de personnalisation, nous parlons donc d'optimisation de l'expérience-client par cette recommandation faite aux clients comme expliqué précédemment.

Pour revenir à l'innovation de processus, elle correspond à de « *nouveaux éléments introduits dans les opérations de production ou de service d'une organisation : matières premières, spécifications des tâches, mécanismes de flux de travail et d'information, et équipements utilisés pour produire un produit ou rendre un service* » (Damanpour, 1991, p.561). Cela bouscule les mécanismes de flux de travail et d'information utilisés par les entreprises sachant que PredictUp devient un outil indispensable dans le choix des magasins de proposer certains produits à leurs clients. Cela apporte une précision de plus quant aux produits proposés par les entreprises pour que celles-ci aient une réponse rapide du marché envers ces produits.

Il est cependant nécessaire d'établir si l'implémentation de ce système de recommandation dans la méthodologie LS constitue une innovation radicale ou non pour les entreprises. Il faut d'abord distinguer une innovation incrémentale, qui correspond à l'amélioration de l'offre existante pour accroître sa compétitivité, d'une innovation radicale qui correspond à un changement majeur pour rendre les offres alternatives obsolètes (Gailly, 2018). Nous pouvons considérer que cette implémentation constitue une innovation radicale pour les entreprises voulant l'utiliser. Cela leur permettrait de développer un nouveau système de connaissances autour de leurs clients pour mieux comprendre leurs attentes et proposer des produits et contenus personnalisés pour chacun d'entre eux. Cela chamboulerait totalement leurs routines ce qui leur permettrait d'en créer de nouvelles (Gailly, 2018). De plus, cela constitue une source d'avantage concurrentiel par rapport aux concurrents du secteur qui n'ont peut-être pas les outils nécessaires pour la personnalisation de l'expérience-client via la recommandation de produits. Utiliser PredictUp dans la méthodologie LS permet également de se distinguer des entreprises utilisant cette méthode sans l'implémentation faite avec le système de recommandation. Comme il a déjà été abordé dans les parties précédentes, le fait d'utiliser un outil de prédiction tel que PredictUp permet de réduire davantage les sources de gaspillage en temps et en argent pour les entreprises tout en augmentant leurs chances de succès. Ces deux éléments sont essentiels pour leur pérennité.

Tout d'abord, l'argent investi dans les entreprises peut être apporté par plusieurs sources distinctes. En effet, il peut s'agir de fonds propres, de prêts de la part de la famille ou d'amis, de subsides ou aides publiques, de prêts bancaires, de crowdfunding ou encore de capital-risque (CBC, s.d.). Dans tous les cas, cet argent n'est pas donné mais est prêté ce qui signifie que les personnes ayant investi veulent un retour sur investissement rapide. Le fait d'incorporer PredictUp dans la LS permet aux entreprises de s'assurer que les MVP de leur produit ou service sont sur le droit chemin et qu'il y a des chances qu'ils plaisent aux clients potentiels. Si, à travers les différentes boucles de la méthodologie, l'entreprise se rend compte que son produit ou service ne rencontre pas les attentes réelles des clients potentiels, elle peut modifier directement son produit ou service pour éviter de proposer une version qui ne plaît pas. Dans le pire des cas, elle doit effectuer un pivot qui, comme nous l'avons déjà abordé, permet de changer un des 9 éléments du BM posant problèmes tout en équilibrant les autres pour garder une cohérence d'ensemble. De ce fait, l'entreprise aura peut-être évité une grosse perte économique en n'ayant pas commercialisé la version du produit ne correspondant pas aux attentes du marché. Nous pouvons faire un lien direct avec le temps gagné par les entreprises. En utilisant la méthodologie à 4 étapes proposée par Raneri, l'entreprise peut justement se rendre compte plus rapidement que son produit ou service ne correspond pas aux attentes et pourra le modifier dès qu'un problème potentiel est détecté.

Surtout, PredictUp performe très bien même avec une petite quantité d'évaluations connues et les indicateurs augmentent significativement lorsqu'il y a plus d'évaluations prises en compte (Raneri, 2019). **Cela signifie que l'algorithme pourrait fonctionner pour des magasins physiques qui n'ont pas autant de clients que de grosses multinationales et qui ont donc moins de possibilités de recueillir les évaluations des clients.** Cela vient nuancer l'article de Adomavicius et Tuzhilin (2001) où les auteurs insistent sur le fait que les techniques de personnalisation montrent plus d'efficacité en ligne que dans un point de vente physique c'est-à-dire hors ligne, notamment grâce à la facilité de collecter un plus grand nombre de données du consommateur.

En parlant des magasins physiques, les prochains paragraphes leur sont consacrés car PredictUp permet de rendre accessible les systèmes de recommandation à ce genre de magasins. En effet, ce mémoire ici présent a pour but de proposer PredictUp à des magasins de sport locaux, qui peuvent être considérés comme des magasins de proximité. Ceux-ci n'ont pas tous la possibilité d'avoir un site Internet développé avec les différents produits disponibles dans leur magasin physique. La méthodologie LS peut s'appliquer également à eux lorsqu'ils veulent

proposer un nouveau produit à leur client et suit la même logique que pour une entreprise voulant créer de nouveaux produits ou services. Ils pourront sur base de la méthodologie adresser des recommandations à leurs clients afin de rendre leur expérience la plus agréable et fluide possible et répondre à leurs besoins.

Concernant la méthodologie, le magasin doit d'abord établir la base de référence en faisant des hypothèses à propos des produits que les clients veulent acheter. Pour tester ces hypothèses, le magasin doit créer un MVS (Minimum Viable Store) qui est en quelques sortes le MVP présenté dans la LS. Un MVS est une partie d'un magasin où de nouveaux produits sont proposés aux clients afin de tester les hypothèses d'achat. La phase "Build" correspond à la vente de nouveaux produits dans le MVS et la phase "Measure" correspond à la collecte des feedbacks des utilisateurs à propos de ces nouveaux produits (Raneri, 2019). Pour récolter ces évaluations, le magasin pourrait organiser des ateliers avec les clients pour collecter leurs évaluations réelles à propos du nouveau produit ou leur donner un lien pour compléter une enquête en ligne.

Pour la phase « Predict », il est nécessaire de distinguer deux situations différentes qui varient avec le type de feedbacks collectés auprès des clients. Dans certains cas, nous avons accès à l'historique d'achat(s) des utilisateurs. *« De ce fait, le filtrage collaboratif intégré à la phase "Predict" permet de prédire quels clients sont susceptibles **d'acheter** les produits du MVS. Au contraire, si les informations collectées pendant la phase "Measure" sont des feedbacks explicites - c'est-à-dire des évaluations, des commentaires, etc. - l'algorithme prédira quels clients sont susceptibles de trouver les produits du MVS **attrayants** »* (Raneri, 2019, p.23). Il faut donc faire attention à l'utilisation des différents types de feedbacks car il ne faut pas oublier que si un client trouve un produit attirant et beau, il n'est pas forcément prêt à l'acheter car le produit est peut-être trop cher pour son budget. Tandis qu'avec l'historique d'achat (feedbacks implicites), on peut directement comprendre en observant le comportement du client s'il est prêt à payer des sommes élevées pour des produits ce qui permet d'évaluer son consentement à payer pour le nouveau produit. Il est important de noter que les magasins physiques ont un meilleur accès à la liste des produits achetés par chaque client, c'est-à-dire la fréquence d'achat de chaque produit et le nombre de produits achetés. Ils auront donc plus facile à prédire qui est susceptible d'acheter un nouveau produit plutôt que de prédire qui est susceptible d'être intéressé par celui-ci. Cependant, il est possible de proposer l'implémentation d'un système d'évaluations pour que les clients puissent également donner un avis explicite. Il

sera donc question, plus loin dans ce travail, de décider si les deux types de feedbacks possibles devront être récoltés par les magasins visés afin de prédire qui est susceptible **d'acheter** un produit ou qui est susceptible de **l'apprécier**. Enfin, l'étape « Learn » est basée sur les évaluations collectées et prédites ainsi que le PP qui, pour rappel, est la proportion d'utilisateurs qui aiment le nouveau produit proposé par le magasin (Raneri, 2019).

Les bénéfices apportés par cette méthodologie en utilisant le MVS à la place du MVP sont ceux qui ont été abordés lors de la partie à propos du PP. Ceux-ci sont l'augmentation de la loyauté du client envers le magasin et la possibilité de segmenter les clients du magasin. Concernant la loyauté, plus un client se verra proposer des produits dans un magasin qu'il est susceptible d'acheter ou d'apprécier, plus il développera une attitude loyale envers la marque car celle-ci lui réduit le temps de recherche grâce au contenu recommandé. Regardant la segmentation des clients, pour le cas d'un magasin de sport, nous pouvons remarquer à travers le PP que des personnes aimant un type de chaussures de basket en particulier sont principalement des hommes entre 20 et 25 ans venant d'une région précise ou pratiquant du basket-ball du fait qu'ils achètent souvent des paires de chaussures de basket. Cela permet donc de comprendre rapidement les différents segments à viser pour tels types de chaussures dans le magasin de sport. Ces deux concepts permettent donc de fluidifier l'expérience-client et de la rendre la plus agréable possible pour que le client ait une bonne image de la marque.

5.5.3. Conclusion

Pour conclure cette partie à propos de l'avantage que procure PredictUp, il se distingue clairement des systèmes de recommandation classiques utilisés par d'autres entreprises car il est intégré entièrement dans la LS. Il permet de réduire davantage les sources potentielles de pertes de temps ou d'argent pour les entreprises qui souhaitent développer un nouveau produit ou service. De plus, cette méthodologie rallongée en 4 étapes : Build – Measure – Predict – Learn est applicable pour les magasins physiques qui désirent vendre un nouveau produit à travers le MVS qui leur permet de tester un nouveau produit afin que les clients puissent l'évaluer. Cela mène à la création du PP qui permet de prédire la proportion de clients qui est susceptible d'aimer le nouveau produit. Cela mettrait au service des magasins de sport visés par ce travail des outils de prédiction afin de recommander de nouveaux produits qui peuvent plaire un maximum à leur clientèle pour optimiser l'expérience-client de tout un chacun.

Troisième partie : Présentation du projet, réalisation du Business Model, analyse stratégique et confrontation du Business Model à la réalité

6. Chapitre 6 : Présentation du projet

Dans le chapitre 5, nous avons vu que Raneri a décidé d'intégrer l'intelligence des techniques de systèmes de recommandation dans la méthodologie LS afin de la rendre plus efficace pour les entreprises l'utilisant. Cette intégration peut être faite soit pour des entreprises étant en train de développer un nouveau produit soit pour des magasins désirant proposer des nouveaux produits à leurs clients. Dans le cadre de ce mémoire et dans un premier temps, nous visons principalement les magasins de sport. Nous expliquerons ce choix dans le BMC réalisé. Nous allons donc opter pour la deuxième possibilité d'intégration du système dans la LS en suivant les boucles itératives autour de la construction d'un MVS dans ces magasins de sport. Le but de l'entreprise LeanAlgo est de leur proposer PredictUp afin d'optimiser leurs chances de vendre le nouveau produit ou service qu'ils proposent à leurs clients.

Les prochaines parties de ce chapitre seront dédiées à la présentation de l'équipe entrepreneuriale, au type de feedbacks utilisés, aux étapes de la mise en place du projet dans les magasins et aux détails de l'offre ainsi qu'aux avantages que LeanAlgo peut apporter.

6.1.Équipe entrepreneuriale

LeanAlgo, étant encore au stade de développement de projet, sera composée de deux personnes ayant pour but de rendre ce projet viable. La première personne n'est autre que Santo Raneri dont la recherche sur l'implémentation de PredictUp dans la méthodologie LS a fait l'objet de l'analyse de cas. Celui-ci a obtenu, en partie grâce à sa recherche, un Master d'Ingénieur Civil en Informatique et Gestion à finalité spécialisée en maîtrise des systèmes d'informations à la Faculté Polytechnique de Mons (UMONS). Il serait responsable de l'aspect algorithmique et pourrait répondre aux clients lorsqu'ils auront des questions à propos du système de recommandation et son implémentation. Le deuxième entrepreneur est Clément Goffin, moi-même. Je suis actuellement en deuxième Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management (LSM) et réalise ce présent mémoire dans le but d'obtenir mon diplôme. Je serais responsable du développement du BM et de la partie business en général ainsi que de la relation-client. En effet, j'aurais la tâche de convaincre les magasins de sport visés d'utiliser le système de recommandation et de développer une bonne relation avec eux.

6.2.Type de feedbacks à utiliser pour PredictUp

Comme nous l'avons évoqué dans la partie consacrée à la différenciation de PredictUp par rapport aux autres, la prédiction est différente selon le type de feedbacks récoltés. Sachant que nous sommes dans un magasin physique, il est plus difficile de récolter les feedbacks explicites qu'implicites. Il est également important de noter que Raneri n'a pas appliqué son système de recommandation à des feedbacks implicites lors de sa recherche. Cependant, PredictUp peut s'appliquer à ce type de feedbacks en y apportant quelques modifications. Comme l'a montré le chercheur Renaud-Deputter (2013), il est tout à fait possible d'utiliser les données implicites pour recommander des produits aux clients. Nous avons tout de même décidé d'utiliser à la fois les feedbacks explicites et implicites dans PredictUp pour que celui-ci soit optimal. En effet, à travers des mails envoyés aux clients, ceux-ci pourront évaluer les produits présentés dans le MVS afin que le système récolte des feedbacks explicites. Pour rappel, ceux-ci permettent à l'algorithme de prédire quels clients sont susceptibles de trouver les produits du MVS **attrayants**. Ensuite, nous allons collecter les feedbacks implicites en accédant à l'historique d'achat(s) des utilisateurs pour prédire quels clients sont susceptibles **d'acheter** les produits du MVS. De plus, nous avons déjà parlé du fait que PredictUp obtient de très bons résultats avec peu de données. Cela ne posera donc pas de problèmes s'il y a peu d'évaluations collectées car celles-ci seront compensées par les feedbacks implicites exploités même si tous les magasins ne disposent peut-être pas d'un système permettant de collecter ces feedbacks implicites. Pour inciter les clients à évaluer les produits présentés dans le MVS, le magasin peut proposer un bon de réduction mais cela n'est pas de notre ressort malheureusement. PredictUp permettra de ce fait de prédire le PP qui, pour rappel, est la proportion d'utilisateurs qui aiment une nouvelle caractéristique d'un produit ou un nouveau produit.

6.3.Étapes de mise en place du projet et détails de l'offre

Lorsque nous aurons trouvé un accord avec les magasins de sport, il sera nécessaire de suivre un certain nombre d'étapes avant que le système de recommandation ne porte ses fruits :

1) MVS	Mise en place d'un MVS dans le magasin.
2) Création d'une plateforme	Création d'une plateforme pour collecter les évaluations des clients à propos des produits proposés dans le MVS.
3) Adresse URL	Lier au ticket l'adresse URL de la plateforme ou demander l'adresse mail à la caisse pour ensuite envoyer par mail l'adresse URL pour que les premiers clients ayant acheté un des produits l'évaluent.
4) Collecte de feedbacks implicites	Via les cartes de fidélité, identifier les fréquences d'achat des clients ainsi que le montant moyen dépensé lors de ces achats. Si pas encore de cartes de fidélité dans le magasin, nous conseillons de mettre en place ce système pour faciliter la récolte de feedbacks implicites afin de prédire si les clients sont susceptibles d'acheter les produits proposés sachant ce qu'ils dépensent habituellement.
5) Intégration des feedbacks	Intégration des évaluations faites et des feedbacks implicites dans PredictUp pour prédire le PP comme étant la proportion d'utilisateurs qui aiment un nouveau produit.
6) Segmentation par le PP et évaluation de celui-ci	Comme nous l'avons vu, le PP permet de segmenter la clientèle, il sera donc question de l'évaluer par segment. C'est grâce à lui que nous pourrons conseiller au magasin de garder les produits testés dans le MVS ou non. Pour segmenter la clientèle, nous allons utiliser la segmentation sociodémographique ainsi que celle par habitude d'achat. Cette segmentation nous permettra ensuite d'évaluer les résultats du PP. Cette évaluation est faite arbitrairement et a pour but de maximiser les marges du magasin. Par exemple, si un produit « de luxe » n'a un PP que de 5 % mais que le produit rapporte de bonnes marges, il faut le garder. Autre exemple, si un magasin de sport vend des chaussures de basket, il est intéressant pour lui d'identifier le segment « basketteurs » pour évaluer le PP lié à ce segment. Si le PP est de 40% mais que le magasin est fréquenté par 90% de basketteurs, il faut garder les chaussures en question. Par contre, si le PP global est de 10% pour

	les chaussures pour l'ensemble des clients du magasin, ce qui paraît faible, mais qu'en fait 20% de la clientèle sont des basketteurs et que le PP pour ce segment est de 50% ($50\% * 20\% = 10\%$), alors c'est bien car un basketteur sur deux sera intéressé par la chaussure.
7) Envoi d'un rapport clair et complet	Il est important de bien expliquer à nos clients les résultats obtenus lors du MVS pour faciliter leurs prises de décision.
8) Décision concernant les produits testés	Si le PP montre de mauvais résultats, nous conseillons au magasin de retirer le produit en question du MVS car il ne récoltera pas un grand succès auprès des clients. Au contraire, si le PP montre de bons résultats, nous conseillons au magasin de garder le produit en question car les chances qu'il plaise et qu'il soit acheté par les clients est grande.
9) Envoi de mail	A partir des résultats obtenus par le MVS, le magasin saura comment optimiser son espace de vente et proposer des produits plaisant à ses clients. Ensuite, nous enverrons un mail aux clients qui ont les mêmes goûts ou habitudes d'achat que les premiers clients du MVS. Ce mail personnalisé contiendra les produits recommandés qui sont susceptibles de leur plaire et/ou pour lesquels ils sont prêts à payer. Ici, c'est un autre challenge - que l'optimisation de l'espace du magasin - qui est d'augmenter la fréquence d'achat et le panier moyen de chaque client.
10) Collecte continue	Nous continuerons à collecter les évaluations ainsi que les fréquences d'achat et le montant moyen dépensé par chaque client pour enrichir la base de données. En effet, ces évaluations serviront plus tard pour recommander un/des nouveau(x) produit(s) présenté(s) dans un autre MVS si le magasin recommande un package reposant sur un abonnement semestriel.
11) Feedback du magasin	Le magasin pourra poser ses questions quand il le souhaite. De plus, nous comptons mettre en place une réunion avec chaque magasin après les 6 premiers mois d'utilisation de notre système de recommandation pour avoir son retour qui nous permettra de modifier des aspects qui n'auraient pas été à son goût.

Tableau 2 : Étapes de mise en place de LeanAlgo

Notre projet s'inscrit donc également dans la méthodologie « Lean startup » car nous avons créé cette étape de mise en place dans les magasins mais celle-ci n'est peut-être pas encore optimale car découle uniquement de nos préconceptions et de notre analyse théorique. C'est pourquoi nous comptons collecter les impressions des magasins pour pouvoir apprendre de ceux-ci et s'adapter continuellement à leurs besoins.

Concernant l'offre que nous mettons en place, celle-ci se décline en un package reposant sur un abonnement semestriel renouvelable. Lorsqu'un magasin veut tester plusieurs produits pour savoir s'ils vont plaire à ses clients, il peut faire appel à LeanAlgo pour que l'on mette en place PredictUp. Attention, nous limitons le nombre de produits testables par package pour inciter les magasins de sport à renouveler leur abonnement s'ils sont satisfaits. Cette limite a été fixée pour éviter que le client ne teste trop de produits à la fois et qu'après il ne fasse plus appel à notre service. Cependant, nous proposerons différents types de packages qui ont tous une durée identique de 6 mois mais dont le nombre de produits à tester sera différent, et le prix également. Nous parlerons du prix des différents packages dans le plan financier. La durée de l'abonnement est de 6 mois car si nous ne connaissons pas le magasin, il faut tout d'abord collecter l'ensemble des feedbacks implicites, c'est-à-dire les fréquences d'achat et le montant moyen dépensé par les clients sur une grande partie des produits proposés par le magasin à travers la carte de fidélité pour avoir assez d'informations à propos de leurs habitudes d'achat. Ensuite, il faut créer le MVS et collecter les évaluations des premiers clients. Par après, nous enverrons des mails de recommandation aux autres clients si le PP est concluant. Enfin, lorsque le contrat est terminé et avec l'accord du client, nous continuerons à collecter les évaluations des clients ainsi que les feedbacks implicites pour faciliter le processus en cas de renouvellement de contrat du client. Le package, sans engagement, se décline comme suit :

- 6 mois de suivi quotidien ;
- Mise en place du MVS avec le magasin ;
- Création d'une plateforme pour collecter les évaluations des clients ;
- Extraction des données implicites ;
- Intégration des feedbacks explicites et implicites dans PredictUp ;
- Évaluation du PP et envoi de mail si le PP est concluant ;
- Organisation d'une réunion avec le magasin pour évaluer son expérience ;
- Collecte des feedbacks explicites et implicites même lorsque le contrat est terminé.

6.4. Avantages

Selon nous, LeanAlgo comporte de nombreux avantages pour les magasins de sport visés faisant appel au service :

1) Simplicité	Les magasins ne doivent s'occuper de rien sauf de la mise en place du MVS avec nous.
2) Suivi continu et prise en charge complète	Nous apportons un suivi régulier aux magasins de sport pour que ceux-ci ne doivent se soucier de rien.
3) Analyse et segmentation de la demande	Le fait d'analyser les différents comportements d'achat et évaluations des clients permet de segmenter ceux-ci et de mieux comprendre leurs attitudes et habitudes d'achat pour optimiser les produits proposés dans les magasins. Ceux-ci pourront améliorer leur relation avec les clients.
4) Personnalisation	Connaître ses clients est un outil essentiel dans le but de personnaliser les produits que le magasin peut leur proposer. PredictUp permet cela en personnalisant le parcours du client en lui recommandant tel ou tel produit dans le but de le satisfaire. Cela permet d'optimiser l'espace du magasin tout en recommandant aux clients d'acheter des produits pouvant leur plaire.
5) Fluidification de l'expérience-client	Cette personnalisation permet de fluidifier l'expérience-client en rendant la tâche plus agréable au client lorsqu'on lui propose des produits pouvant lui plaire dans le magasin tout en évitant le « choice overload » comme vu précédemment. De plus, le fait de proposer au client beaucoup de produits qu'il aime permet au magasin physique de lutter contre les « online shops ».
6) Loyauté des clients	Une expérience-client fluide augmente la satisfaction des clients envers la marque. Ils sont donc susceptibles d'acheter plus et de revenir dans le magasin ultérieurement ce qui permet d'augmenter leur loyauté envers la marque.
7) Gestion des commandes	Pendant la réalisation du MVS, les magasins commanderont en quantité raisonnable leurs nouveaux

	produits. Si le PP est concluant, il va permettre au magasin de commander plus de produits. Dans le cas contraire, le magasin n'ayant pas commandé beaucoup de quantités initialement ne subira pas de grosses pertes et décidera logiquement de ne plus commander les produits dont le PP n'est pas concluant.
8) Gestion de stocks et limite de pertes financières	Si le PP n'est pas concluant, le magasin ne fera plus de stocks de ces produits et il aura évité des pertes financières importantes. En effet, sans PredictUp, il ne peut pas prévoir si les nouveaux produits qu'il propose vont plaire. Ici, il peut faire confiance au PP et se baser sur celui-ci pour la gestion de son stock.
9) Compétitivité	Tous les avantages cités précédemment constituent un avantage compétitif par rapport aux autres commerces de sport ne faisant pas appel à LeanAlgo. Cela leur permet de se différencier en personnalisant leur offre.

Tableau 3 : Avantages apportés par LeanAlgo

6.5.Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu en savoir plus sur le projet découlant de la commercialisation de la technologie PredictUp développée à travers le système de recommandation mis en place par Raneri ainsi que sur l'équipe entrepreneuriale. De plus, il a été question de choisir quel type de feedbacks utiliser pour ce système de recommandation. Nous avons décidé d'utiliser à la fois les évaluations faites (feedbacks explicites) par les clients ainsi que les fréquences d'achat et le montant moyen dépensé (feedbacks implicites) par chaque client afin de prédire le mieux possible le PP. Celui-ci est le facteur qui permettra de prendre des décisions concernant le choix de garder les produits proposés dans le MVS ou de les enlever par manque de satisfaction probable de la part des clients. Nous avons ensuite mis en place les étapes nécessaires au lancement du projet ainsi que l'offre que nous proposons. Enfin, une liste non-exhaustive des avantages apportés par LeanAlgo a été dressée afin de comprendre pourquoi choisir nos services. Après avoir introduit l'entreprise, il est maintenant nécessaire d'en établir le BM, d'analyser l'environnement dans lequel LeanAlgo fonctionnera ainsi que confronter le BM réalisé à la réalité du terrain à travers des interviews, enquêtes et entretiens exploratoires.

7. Chapitre 7 : Le Business Model selon le BMC

Méthodologie

Nous avons vu dans la partie théorique consacrée au BMC que celui-ci peut être modifié au cours de l'expérimentation du nouveau produit ou service avec les clients potentiels ou toute autre partie prenante ayant un intérêt dans le projet. Nous allons donc suivre la méthodologie LS afin de pouvoir modifier le BM lorsqu'il sera nécessaire de le faire. C'est-à-dire que nous allons nous rendre auprès des clients potentiels pour « mesurer » avec eux nos hypothèses afin d'apprendre de ces rencontres à travers les itérations de la LS. En effet, lors des rencontres avec les magasins de sport, le BM peut être modifié en fonction de leurs réactions, appréhensions, engouement ou pessimisme par rapport à LeanAlgo. Santo Raneri a également participé au développement du BM en y apportant un avis critique et de nouvelles solutions auxquelles je n'avais pas pensé. Ses remarques ont permis de modifier certains éléments qui auraient pu porter à confusion, de rajouter certaines idées ou même d'en supprimer.

7.1.Segments de clientèle

Tout d'abord, le projet est de proposer le système de recommandation développé en B2B signifiant « Business To Business » se distinguant du B2C, qui lui signifie « Business To Consumer », de par le fait que les clients en B2B sont également des entreprises.

Pour déterminer le(s) segment(s) de clients visé(s), nous avons procédé à une segmentation démographique couplée à une segmentation par avantages recherchés. Dans un premier temps et pour faciliter le projet, il s'adresse particulièrement aux **magasins de sport de proximité en Wallonie** ou tout magasin de sport désireux d'un outil supplémentaire permettant de personnaliser l'expérience de ses clients. La segmentation par avantages recherchés s'inscrit donc dans la méthodologie LS ayant pour but de développer un service répondant aux attentes et besoins réels des clients visés par le service (De Moerloose, 2018). Lors d'une étude réalisée par Eurostat et le SPF Économie en 2018, il ressortait que 54% des Belges avaient réalisé des achats de vêtements et équipements sportifs en ligne sur les 12 derniers mois. Le but est donc de rendre LeanAlgo accessible aux magasins physiques pour qu'ils puissent l'utiliser afin de maximiser les chances de succès et de développement tout en contrant l'essor de l'achat en ligne d'articles de sport. Comme Walter, Battiston, Yildirim et Schweitzer (2012) l'ont expliqué dans leur recherche, proposer le système de recommandation aux magasins spécialistes du sport et leurs employés leur permet d'établir une relation avec

leurs clients en se souvenant de leurs préférences pour les orienter vers les produits qui leur conviennent le mieux. Cependant, lorsque LeanAlgo aura acquis de l'expérience auprès de ces magasins, il sera nécessaire de se diversifier et de penser à s'étendre à l'ensemble des magasins de Wallonie que ce soit les magasins de vêtements, les magasins alimentaires, etc. En effet, nous commençons avec les magasins de sport dans le but de démarrer avec une base de données uniforme, c'est-à-dire que les produits ne sont pas tous différents dans ce magasin et nous permettront d'améliorer l'algorithme. Plus il sera développé et aura acquis de l'expérience, plus l'algorithme sera capable de gérer des bases de données importantes comme celles de gros magasins tels que Delhaize, Décathlon et autres. Chaque client nous apporte de nouvelles données qui nous aideront à améliorer l'algorithme pour les prochains. En fait, chacun des tests de produits de nos clients constitue une boucle itérative de la LS et nous permet d'apprendre (étape « Learn ») et réagir en conséquence pour le prochain. L'expérience que nous pouvons acquérir auprès de nos clients et des tests réalisés dans leurs magasins nous permettra de modifier notre BM qui est évolutif et donc s'étendre à de plus gros magasins.

7.2. Offre et proposition de valeur

Nous avons déjà abordé l'offre ainsi que les avantages liés à celle-ci mais nous allons désormais argumenter la proposition de valeur qui en découle. Dans ce point, nous devons arriver à convaincre les magasins de sport de nous choisir. Sachant que nous ne visons qu'un seul segment, nous devons nous concentrer à rencontrer au mieux leurs besoins. Le service que propose LeanAlgo permet au client de créer de la valeur pour son magasin. A travers le système de recommandation, nous lui promettons de personnaliser son offre, segmenter sa clientèle, fluidifier l'expérience-client, augmenter la loyauté de ses clients, gérer au mieux ses stocks et enfin gagner un avantage compétitif sur ses concurrents (voir Tableau 3). Tout cela représente la valeur que nous voulons créer pour le client pour que celui-ci puisse à son tour en créer avec ses propres clients et améliorer ses relations en lui assurant une simplicité d'utilisation et un suivi continu.

7.3.Canaux

Nous avons vu dans de la partie théorique que les canaux sont constitués de 5 phases :

- Reconnaissance : Nous allons d'abord opter pour une stratégie d'emailing, c'est-à-dire avoir un premier contact avec les futurs clients par mail. Ensuite, nous allons principalement nous rendre chez eux pour leur faire connaître LeanAlgo et répondre directement à leurs questions pratiques. Nous allons également créer un site Internet pour augmenter notre visibilité. De plus, une stratégie de content marketing sera mise en place pour amener de potentiels clients à interagir avec notre compagnie via le site Internet. Cette stratégie a pour but de motiver les décisions d'achat des clients B2B en créant du contenu digital les amenant sur le site de l'entreprise (Järvinen & Taiminen, 2016). Selon Holliman et Rowley (2014, p.285), *"le content marketing digital B2B implique la création, la distribution et le partage d'un contenu pertinent, convaincant et opportun pour engager les clients au moment approprié dans leur processus de considération d'achat, de sorte qu'il les encourage à se convertir en client"*. Notre stratégie sera de publier régulièrement sur notre site du contenu en lien avec ce que recherchent le plus les magasins de sport. Par exemple, nous ferons des articles sur comment bien choisir les produits à proposer dans le magasin, comment gérer son stock, quelles marques sont tendances, quelles sont les réactions d'un client lorsqu'un nouveau produit sort, etc. pour faire venir nos clients potentiels sur notre site naturellement et qu'ils réalisent que nous pouvons solutionner leurs problèmes. Nous avons également l'intention de faire de la publicité dans des revues spécialisées afin d'augmenter notre visibilité auprès des potentiels clients.

- Évaluation : Sur notre site Internet, tout sera indiqué pour qu'ils puissent évaluer notre proposition de valeur. Sur place, nous pourrons directement répondre à leurs questions. De plus, nous ferons avec eux la simulation dans un magasin témoin pour leur expliquer comment fonctionne LeanAlgo et comment il peut les aider. Nous comptons également filmer ces tests dans les magasins pour les publier sur le site Internet pour bien en expliquer le principe et faciliter le processus d'évaluation des clients potentiels.

- Achat : Ils pourront via le site Internet s'abonner au package reposant sur un abonnement semestriel (sans engagement) et toutes les modalités à remplir se feront via le site.

- Prestation : Nous allons délivrer la valeur principalement via l'interaction avec eux et leurs clients. En effet, c'est en récoltant les évaluations et les feedbacks implicites que nous pouvons implémenter PredictUp. Les évaluations seront récoltées par la plateforme que nous allons créer pour faciliter la tâche des clients du magasin en question. Les canaux utilisés sont

donc en ligne (plateforme) et hors ligne (aller dans le magasin pour mettre en place le MVS et collecter les feedbacks implicites) afin de créer le maximum de valeur pour nos clients. Bien évidemment, avec le temps et l'expérience, nous changerons la manière dont nous procédons dans une optique d'évolution de la prestation.

- Après-vente : Les magasins pourront nous contacter par téléphone ou via le site Internet pour les questions qu'ils auraient et nous allons organiser une réunion à la fin de chaque contrat pour récolter leurs impressions à propos de LeanAlgo.

Cependant, nous serons également présents sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook et Instagram pour améliorer notre visibilité auprès des magasins qui utilisent de plus en plus les réseaux sociaux pour communiquer leurs dernières offres et promotions. Cette présence sera dans la continuité du content marketing : nous comptons, à travers nos différents réseaux sociaux, publier du contenu provenant de notre site Internet pour amener les clients potentiels à se rendre sur celui-ci et découvrir ce que nous proposons à travers les articles, les vidéos tutos et les vidéos tests en magasins témoin. Le but est d'augmenter le flux de visites sur le site pour se faire connaître et pour que les clients potentiels se renseignent sur les prix pour éventuellement réaliser un contrat avec LeanAlgo. Les réseaux sociaux seraient un tremplin pour augmenter la visibilité de notre site afin d'avoir un premier contact avec les clients potentiels. Ensuite, s'ils sont intéressés par ce que l'on propose sur le site, ils pourront laisser leur adresse mail pour qu'on continue à leur envoyer nos conseils et les pousser au final à faire appel à LeanAlgo car nous avons la solution qu'il leur faut. Nous voulons à travers cette démarche faire naître le besoin chez les clients potentiels pour qu'ils choisissent LeanAlgo.

7.4.Relation avec la clientèle

Dans un premier temps, la relation avec les clients sera directe. En effet, nous allons à leur rencontre pour leur proposer LeanAlgo. Cependant, lorsque nous aurons gagné en notoriété, les nouveaux clients pourront directement via notre site Internet s'abonner à notre package reposant sur un abonnement semestriel. C'est lors de l'installation du MVS que nous entrerons en contact direct avec eux pour élaborer celui-ci. Il y aura toujours une relation directe avec les magasins pour que nous puissions établir un lien avec eux et leur expliquer clairement comment nous allons procéder concernant l'implémentation de PredictUp. Lorsque nous aurons acquis de l'expérience et certains clients, il sera nécessaire de penser à une autre manière d'entrer en contact avec les clients. Nous pourrions par exemple proposer des vidéos tutoriels ou un assistant virtuel sur notre site Internet afin de faciliter l'installation du MVS et d'éviter

que nous nous déplaçons chez le client pour cette installation. Le concept de LeanAlgo est de co-crée de la valeur pour les magasins visés avec l'aide de leurs propres clients car ce sera en majeure partie grâce à eux et leurs évaluations/feedbacks implicites que nous pourrions utiliser au mieux PredictUp et délivrer la valeur pour les magasins. De plus, l'interaction avec les magasins et cette création de valeur avec leurs clients va nous permettre de perfectionner PredictUp en générant toujours plus de données pour le rendre meilleur pour eux mais aussi pour nos prochains clients, ce qui in fine améliorera la satisfaction des clients. Pendant la durée de l'abonnement, nous serons disponibles lorsqu'ils auront des questions que ce soit via notre site Internet, un appel téléphonique ou bien une visite dans leur magasin. De plus, comme précisé auparavant, nous allons organiser une réunion avec chaque magasin lorsque le contrat semestriel sera terminé pour récolter leurs impressions et feedbacks qui nous permettront de changer, si nécessaire, un aspect de notre BM ou du service proposé.

7.5.Flux de revenus

La source de revenus de LeanAlgo se constitue uniquement d'un package reposant sur des abonnements semestriels étant déclinés en une grille de prix qui diffèrent de par le nombre de produits à tester dans le MVS. Ce package est très complet et nous permettra de justifier le prix que nous proposons à ces magasins selon le nombre de produits à tester dans le MVS. Il ne faudra cependant pas surestimer le prix de notre service car celui-ci doit être en accord avec la valeur perçue par le client. Nous aborderons la grille de prix dans le plan financier.

7.6.Ressources clés

Tout d'abord, nous sommes deux dans l'entreprise et nous le serons jusqu'à ce qu'éventuellement nous devrions engager du personnel supplémentaire. Dans un premier temps, nous ne comptons pas louer d'espace commercial car nous pouvons très bien gérer LeanAlgo de chez nous. La création d'un site Internet professionnel et complet est nécessaire pour le bon fonctionnement de LeanAlgo pour que les clients et futurs clients puissent avoir toutes les informations nécessaires lorsqu'ils naviguent dessus. De plus, nous devons créer notre présence sur les réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn et Instagram pour augmenter notre visibilité. Ensuite, la principale ressource sur laquelle se base LeanAlgo est PredictUp en lui-même qui constitue notre ressource clé intellectuelle et la raison de vivre de LeanAlgo. Dernièrement, l'investissement financier initial pour mettre en place le projet est également pris en compte comme ressource clé.

7.7.Activités clés

Les activités clés sont en grande partie reprises dans les étapes de mise en place du projet dans le tableau 2. Il faut rajouter à celles-ci la création et l'entretien du site Internet qui nous sert d'intermédiaire avec les clients et futurs clients. L'ensemble des activités clés seront reprises dans le tableau 4 concernant le récapitulatif concernant le BMC.

7.8.Partenaires clés

Les partenaires clés les plus importants dans la création de valeur pour nos clients sont leurs propres clients car ce sont eux qui feront une grande partie du travail pour faire fonctionner PredictUp. Ensuite, nos clients et l'hébergeur du site Internet que nous aurons créé auront un rôle important.

Pour finir, Raneri a fait part de sa crainte concernant la puissance de son ordinateur pour faire tourner les modèles mathématiques de PredictUp. Il faut donc penser à un hébergeur ayant des ordinateurs assez puissants que pour faire tourner un tel système. Nous établirons dans le plan financier quel hébergeur nous avons choisi pour minimiser les coûts.

7.9.Structure des coûts

Il faut distinguer les coûts fixes des coûts variables. Les coûts fixes concernent le salaire des deux employés, le coût de la création et l'entretien du site Internet, le budget marketing dédié au référencement naturel de LeanAlgo sur les moteurs de recherche ainsi que la publicité sur les différents réseaux sociaux. A cela il faut rajouter les coûts fixes liés au fonctionnement de l'entreprise tels que les cotisations sociales, assurances et normes à suivre pour pouvoir exercer en tant que start-up. Concernant les coûts variables, le coût du transport pour se rendre dans les magasins est pris en compte. La structure des coûts sera abordée dans le plan financier.

7.10. Tableau récapitulatif du BMC

Partenaires clés	Activités clés	Offre	Relation clientèle	Segmentation clients
<ul style="list-style-type: none"> -Les magasins de sport (nos clients) -Les clients de nos clients -L'hébergeur de notre site Internet -L'hébergeur nous permettant de faire tourner PredictUp 	<ul style="list-style-type: none"> -Création et entretien du site Internet -Création d'une plateforme recueillant les évaluations -Collecte des évaluations via la plateforme et des feedbacks implicites via la carte de fidélité -Fonctionnement de PredictUp -Évaluation du PP puis envoi de mails -Collecte continue des évaluations et feedbacks implicites -Échange continu avec les clients et réunion en fin de contrat 	<ul style="list-style-type: none"> -6 mois de suivi quotidien -Mise en place du MVS dans le magasin -Prise en main de la collecte de feedbacks explicites et implicites et gestion de PredictUp -Évaluation du PP et envoi de mail -Réunion en fin de contrat -Collecte des feedbacks explicites et implicites même lorsque le contrat est terminé <p style="text-align: center;">Proposition de valeur</p> <ul style="list-style-type: none"> -Simplicité -Suivi et prise en charge complète -Segmentation de la clientèle -Personnalisation -Fluidification de l'expérience-client -Loyauté des clients -Gestion des commandes et du stock → limitation des pertes financières -Avantage concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> -Relation directe -Relation automatisée puis directe dans le cas d'une demande sur le site Internet - Vidéo tutoriels pour expliquer la mise en place du MVS et le fonctionnement de PredictUp -Rencontre avec les futurs clients pour leur proposer le service -Co-crédation de valeur avec les clients de nos clients -Disponibilité dès que les clients ont des questions -Réunion avec le client en fin de contrat <p style="text-align: center;">Canaux de distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rencontre directe avec les clients -Site Internet (vidéo tutoriels content marketing) -Simulation dans un magasin témoin -Appel téléphonique si besoin -Publicité dans les revues spécialisées -Réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> -Les magasins de sport de proximité en Wallonie dans un premier temps
<p>Structure de coûts</p> <p>Coûts fixes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Salaires des deux employés -Création et entretien du site Internet -Budget marketing -Assurance, etc <p>Coûts variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transport 		<p>Flux de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> -Package reposant sur un abonnement semestriel vendu aux magasins de sport se basant sur une grille de prix en fonction du nombre de produits à tester dans le MVS 		

Tableau 4 : Récapitulatif du BMC

8. Chapitre 8 : Analyse stratégique de LeanAlgo

Après avoir construit le BM de LeanAlgo et rempli chacun des 9 blocs le constituant, il est essentiel d'évaluer l'environnement dans lequel l'entreprise va évoluer. Pour ce faire, trois outils d'analyse stratégique vont être abordés dans ce chapitre afin d'évaluer la situation de l'entreprise par rapport à son environnement, son marché, ses concurrents et leurs stratégies actuelles et potentielles dans le futur et ses capacités actuelles et futures. Ces outils d'analyse seront présentés un par un et sont les suivants : le modèle d'analyse de PESTEL, le modèle des 5 forces de Porter ainsi que l'analyse SWOT.

8.1. PESTEL

Le modèle d'analyse de PESTEL permet d'analyser l'environnement dans lequel LeanAlgo sera ainsi que l'identification des facteurs externes qui sont susceptibles d'influencer l'activité de l'entreprise. Après les avoir identifiés, il est important de les surveiller et faire des prévisions à propos de leur évolution probable dans le temps et de l'impact d'une modification de l'un d'eux sur l'activité de l'entreprise. La méthodologie est en réalité un acronyme et est divisée en 6 facteurs externes à l'entreprise pouvant l'influencer : Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal (Planellas & Muni, 2019).

Facteurs politiques

Le facteur politique influençant LeanAlgo concerne les changements probables du gouvernement wallon dans les régulations et taxes auxquelles l'entreprise devrait s'y tenir.

Facteurs économiques

Nous connaissons actuellement une crise sanitaire exceptionnelle ayant entraîné un confinement de la population belge pour à peu près deux mois. Cela veut dire que pendant deux mois, les commerces non-indispensables tels que les magasins de sport seront fermés. Cela représente une perte économique considérable pour ceux-ci qui auront toujours à payer leurs coûts fixes sans avoir une seule rentrée d'argent. Leur proposer notre projet peut avoir un effet à double tranchant. En effet, ils nous diront peut-être directement qu'en conséquence de la crise, ils n'ont pas les moyens d'investir dans notre système de recommandation. Au contraire, ils peuvent voir LeanAlgo comme un soutien afin de limiter leurs pertes financières : nous pouvons les aider à mieux comprendre les besoins de leurs clients et commander des produits en quantités nécessaires pour éviter de trop grosses pertes financières. Cette crise sanitaire pourrait être un tremplin pour LeanAlgo si nous arrivons à convaincre nos futurs clients qu'elle peut les

aider à remonter la pente après ce désastre économique les ayant touchés. Il faut donc prendre en compte les facteurs économiques influençant nos clients car ce sont eux qui vont nous permettre de nous développer.

Facteurs sociaux

Sachant que nous sommes aujourd'hui dans une optique de co-création de valeur avec le client et que celui-ci a des besoins particuliers, il faut faire en sorte de le satisfaire. Les gens ont peut-être également certaines craintes par rapport aux systèmes de recommandation en général car ils pensent que ceux-ci ont pour but uniquement d'ennuyer les utilisateurs lorsqu'ils surfent sur Internet. Il faut les éduquer et les rassurer quant aux bienfaits de l'utilisation d'un système de recommandation dans leur magasin. Pour revenir au principe de co-création, les clients de nos clients recherchent aussi une expérience-client la plus fluide possible, c'est pour cela que LeanAlgo peut permettre d'améliorer cette expérience.

Facteurs technologiques

C'est un des facteurs qu'il faut le plus surveiller et dont les changements peuvent influencer LeanAlgo. En effet, la technologie est en évolution perpétuelle et de nouveaux moyens pour personnaliser l'expérience-client peuvent émerger et mettre à mal PredictUp. Nos clients pourraient donc rechercher un autre moyen de personnalisation dans la recommandation de produits à leurs clients.

Facteurs environnementaux

PredictUp ne reposant pas sur l'exploitation de biens physiques ou de matériaux polluants, nous ne rencontrerons pas de problèmes environnementaux. Il faut cependant prendre en compte le fait que PredictUp pousse à la surconsommation et peut mener les clients de nos clients à consommer davantage et de ce fait impacter l'environnement.

Facteurs légaux

Le facteur légal nous influençant le plus est la protection de la vie privée des utilisateurs. Sachant que les clients de nos clients devront remplir un formulaire pour évaluer les produits proposés dans le MVS, nous pourrions collecter des données sur eux mais celles-ci doivent respecter le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018 en Belgique (Lausson J., 2019 ; Europa, 2020). Cette réglementation exige des entreprises qu'elles informent les consommateurs de toutes les données personnelles collectées à leur sujet et de leur utilisation tout en sachant que ceux-ci peuvent révoquer à tout moment

leur autorisation de collecter et d'utiliser leurs données. Le RGPD a pour but de rétablir une certaine transparence entre les entreprises et les consommateurs quant à l'exploitation des données personnelles de ces derniers (Bergen, 2018). Il faudra prendre en compte les différents changements apportés à ce RGPD pour au mieux exploiter les données des utilisateurs.

8.1.1. Tableau récapitulatif du modèle d'analyse PESTEL

<p>Politique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Régulations et taxes en vigueur 	<p>Économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des facteurs économiques influençant les clients visés
<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-création de valeur • Soucis des clients d'améliorer l'expérience-client dans leur magasin • Craintes des clients à propos de l'utilisation des systèmes de recommandation 	<p>Technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution perpétuelle de la technologie → nouveaux moyens de personnalisation • Technologie toujours plus présente dans la vie des clients
<p>Environnemental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risque de surconsommation 	<p>Légal</p> <ul style="list-style-type: none"> • RGPD

Tableau 5 : Récapitulatif du modèle d'analyse PESTEL

8.2. Les 5 forces de Porter

A travers les 5 forces de Porter, il est question d'analyser la concurrence à laquelle LeanAlgo fera face. Au lieu de restreindre l'analyse concurrentielle aux concurrents dans l'industrie seulement, Michael Porter (professeur de renom de la Harvard Business School) pousse à s'intéresser à tous les intervenants économiques susceptibles de réduire la capacité de générer du profit. Dans son livre, il évoque les 5 facteurs compétitifs pouvant influencer une industrie et sa concurrence interne (Porter, 1998). Plus l'intensité des forces est élevée, moins l'industrie est attractive pour les entreprises y étant ou voulant y pénétrer.

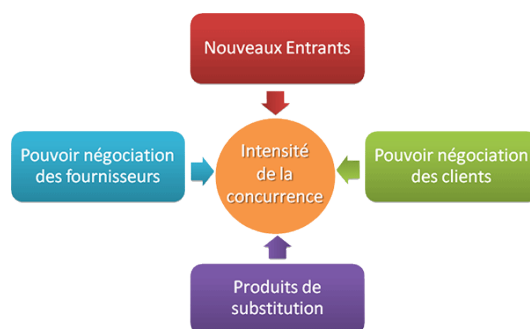


Figure 4 : Les 5 forces de Porter

Source : <https://www.marketing-etudiant.fr/5-forces-de-porter.html>

8.2.1. L'intensité concurrentielle

La première étape de cette analyse concurrentielle est importante pour déterminer l'intensité de la rivalité entre les concurrents du marché des systèmes de recommandation proposés aux magasins de sport. En effet, il est primordial de savoir quels sont les concurrents de LeanAlgo et leur taille pour pouvoir évaluer leur importance relative dans le marché.

Après une longue recherche sur Internet, nous n'avons pas pu identifier un véritable concurrent direct à LeanAlgo car il n'y a pas d'entreprises proposant un système de recommandation comme service à des magasins physiques et encore moins à des magasins de sport dans un premier temps. Cependant, nous avons identifié certains services pouvant être considérés comme des services de substitution à ce que LeanAlgo propose.

Nous pouvons considérer que nous nous positionnons dans une stratégie d'océan bleu. *« Pour croître et développer une forte image positive, une entreprise a intérêt à tourner le dos à ses concurrents et aux idées reçues pour consacrer ses ressources à la création d'un océan bleu vierge de concurrence et apportant un saut de valeur vers le client »* (Kim & Mauborgne, 2005). Notre entreprise a pour but de rechercher, créer et capturer des nouvelles demandes à travers la création de valeur pour les magasins physiques et en particulier les magasins de sport par PredictUp. Nous nous éloignons des systèmes de recommandation classiques utilisés dans le e-commerce dont le but est d'augmenter le taux de conversion ainsi que la fréquence d'achat et le panier moyen des utilisateurs. Ici, nous voulons proposer aux magasins physiques d'optimiser leur espace de vente et les produits qu'ils proposent grâce au MVS et le PP y découlant. Nous n'avons donc pas de concurrents directs proposant le même service aux magasins physiques et principalement les magasins de sport dans un premier temps.

8.2.2. Le pouvoir de négociation des clients

Pour l'instant, nous sommes seuls dans cet océan bleu mais au fil du temps des entreprises pourraient vouloir copier notre service et se lancer dans ce secteur. Cela signifie que le coût de transfert pour passer de notre entreprise à une autre sera faible. Cependant, à l'heure actuelle, nous sommes les seuls à proposer ce service et donc le pouvoir de négociation des clients n'est pas élevé car il n'y a pas de concurrents et donc le coût de transfert est élevé.

8.2.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Nous pouvons considérer que nous avons deux fournisseurs principaux qui sont l'hébergeur de notre site Internet et l'hébergeur nous permettant de faire tourner PredictUp. Pour le premier, leur pouvoir de négociation est faible car le coût de transfert pour LeanAlgo de passer d'un hébergeur à un autre n'est pas élevé. Par contre, pour le deuxième, il n'y a pas beaucoup de fournisseurs et leur pouvoir d'influence est élevé car leurs prix sont fixes. Leur pouvoir de négociation est donc élevé car nous dépendons plus de l'hébergeur nous permettant de faire tourner PredictUp que de celui de notre site Internet. De plus, il faut prendre en compte le coût de fonctionnement qui varie en fonction de l'utilisation que nous voulons faire de cet hébergeur faisant tourner PredictUp.

8.2.4. La menace des nouveaux entrants potentiels

Sachant que nous nous situons dans un océan bleu, nous pouvons attirer de nouveaux concurrents potentiels. Les barrières à l'entrée, qui sont les facteurs que les potentiels entrants vont devoir vaincre pour concurrencer LeanAlgo, ne sont pas importantes : il faut avoir un système de recommandation performant pouvant s'adapter aux magasins physiques. Une entreprise pourrait choisir de cibler des magasins précis comme des magasins de vêtements ou autres. Cependant, pour avoir un système de recommandation précis et performant, il faut l'entraîner avec plusieurs clients ce qui permettra d'améliorer légèrement la fiabilité du PP. C'est pourquoi nous nous concentrons dans un premier temps sur les magasins de sport pour entraîner le système et le rendre plus performant pour ensuite cibler d'autres types de magasins. De ce fait, nous pouvons considérer qu'il y a une barrière à l'entrée qui est principalement l'expérience acquise à travers les différents MVS réalisés auprès des premiers clients qui permettent de collecter toujours plus de données et améliorer le service pour les prochains. La menace des nouveaux entrants est donc modérée car nous sommes dans un océan bleu mais de nouveaux concurrents peuvent copier notre service. Cependant, la barrière à l'entrée, qui est l'expérience acquise avec les premiers clients, permet de repousser temporairement de nouveaux entrants potentiels.

8.2.5. Les produits ou service de substitution

Dans la section concernant l'intensité concurrentielle, nous ne sommes parvenus qu'à identifier des services de substitution, c'est-à-dire un service permettant de répondre au même besoin que LeanAlgo. Pour augmenter la valeur moyenne du panier de leurs clients, les

magasins physiques tentent de définir l'emplacement idéal de chaque produit en se basant sur les données. Ils analysent ainsi les tickets de caisse pour identifier les articles fréquemment achetés ensemble et optimiser les rayons en fonction. Nous ne considérons pas cela comme un service mais plutôt comme un moyen trouvé par les magasins d'optimiser leur espace de vente (Kounine, 2019). Cependant, ils ne sont pas capables d'analyser les préférences individuelles des clients car ils ne basent leur agencement de magasin que sur les tickets de caisse. Ils auraient donc un intérêt à faire appel à nous car ils utilisent des techniques pour optimiser les ventes de produits proposés en les mettant en avant dans les rayons ou en optimisant le parcours du client lorsqu'il est dans le magasin pour le faire acheter plus, mais ils ne connaissent pas les préférences individuelles de chaque client, analysables par les feedbacks explicites.

Par ailleurs, les sites en ligne munis de systèmes de recommandation sont également considérés comme des services de substitution car ils répondent aux mêmes besoins des propres clients des clients de LeanAlgo. En effet, ils permettent de guider l'utilisateur en lui proposant des produits pouvant lui plaire. Nous y avons tenu compte et c'est pour cela que nous avons créé LeanAlgo pour aider les magasins physiques à contrer l'essor des magasins en ligne.

Enfin, nous y reviendrons dans l'analyse SWOT, nos clients potentiels ont peut-être une expérience assez grande dans leur domaine et un magasin réputé. Ils pourront nous dire qu'ils n'ont pas besoin de LeanAlgo car ils savent ce qui plait le plus à leurs clients parce qu'ils les connaissent personnellement ainsi que leurs goûts et préférences. Nous allons devoir les convaincre par un positionnement et une communication efficaces.

8.2.6. Conclusion des 5 forces de Porter

Nous avons pu analyser les 5 facteurs qui influencent la compétitivité au sein d'une industrie et en particulier celle dans laquelle LeanAlgo est. L'intensité concurrentielle est faible du fait de la position qu'occupe LeanAlgo dans une stratégie d'océan bleu. Le pouvoir de négociation des clients est également faible du fait qu'actuellement le coût de transfert est élevé. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé car les hébergeurs potentiels pour faire tourner PredictUp sont peu nombreux et les prix sont fixes. Enfin, la menace des entrants potentiels et les services de substitution constituent les deux facteurs les plus influençants de l'industrie. Pour conclure, le secteur dans lequel LeanAlgo se situe est attractif et il faudra surveiller l'évolution des 5 forces.

Ces 5 forces de Porter nous permettent de dégager les facteurs clés de succès (FCS) du secteur qui vont permettre à LeanAlgo de créer un avantage concurrentiel sur ses concurrents si elle arrive à maîtriser les FCS mieux que ses concurrents (Vas, 2017). Le premier FCS est de développer le plus rapidement possible PredictUp pour que celui-ci puisse être applicable à d'autres secteurs que celui du sport pour contrer l'entrée de nouveaux concurrents qui tenteraient de conquérir ces autres secteurs comme par exemple les magasins de mode ou d'alimentation. Ensuite, LeanAlgo devra convaincre les gérants de magasin ayant une grande expérience de vente et ne voulant pas d'aide extérieure que le système de recommandation leur permettra d'accroître considérablement la connaissance des besoins de leurs clients pour leur proposer des produits pouvant leur plaire, ce qui in fine impactera positivement la marge du magasin. Enfin, le dernier FCS est de gérer au mieux le cout de fonctionnement de PredictUp sur l'hébergeur car ce prix peut varier grandement, comme nous le verrons dans le plan financier, en fonction de la durée d'utilisation. Nous devons donc décider le nombre optimal d'heures pour faire tourner le système pour chaque client afin de minimiser le cout tout en leur proposant un service de qualité.

8.3. SWOT

La matrice d'analyse SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) est un outil d'analyse marketing qui permet de mettre en lumière les forces et faiblesses internes d'une entreprise ainsi que les opportunités et menaces qui sont d'application dans l'environnement de cette entreprise pour en tirer des stratégies futures (Manteghi & Zohrabi, 2011).

8.3.1. Axe interne

8.3.1.1. Forces

Comme nous l'avons déjà précisé, l'objectif principal de LeanAlgo est de procurer aux magasins de sport, dans un premier temps, un système de recommandation leur permettant d'optimiser leur espace de vente en proposant des produits pouvant plaire à leurs clients. La liste des avantages que LeanAlgo procure est accessible dans le tableau 3. Notre force est que nous commençons avec des magasins spécialisés dans un domaine pour acquérir de l'expérience au fur-et-à-mesure de nos tests avec eux. En effet, PredictUp sera de plus en plus performant grâce à l'accumulation de données et chaque client supplémentaire nous permettra d'améliorer le système pour le prochain et ainsi de suite. Lorsque nous aurons suffisamment d'expérience et que PredictUp sera assez performant, nous pourrons passer à d'autres types de

magasins pour étendre notre offre et atteindre de nouveaux segments. L'avantage principal créé par cette accumulation de données réside dans la diversité et la flexibilité de celles-ci. Avec le temps, les données et l'expérience, il sera possible d'adapter le modèle pour trouver des corrélations inattendues entre les données pour qu'il sache par exemple, que si on achète souvent des tomates, on est susceptible de vouloir acheter des couteaux mais également un ordinateur. Il est important de s'ouvrir vers de nouveaux segments car l'algorithme pourra apprendre rapidement des magasins de sport mais à un moment il aura atteint le plateau de la courbe d'expérience et ne pourra plus s'améliorer.

Notre but étant de permettre la création de valeur pour nos clients, nous mettons tout en place afin de maximiser celle-ci à travers la récolte de feedbacks explicites et implicites ainsi que l'intégration de ceux-ci dans PredictUp. Nous disposons des ressources et compétences nécessaires pour gérer ce genre de projet et mener à bien les tests réalisés dans le MVS. De plus, nous comptons réaliser un site Internet attractif permettant d'attirer de nouveaux clients de par la centralité des opérations tournant autour de celui-ci et la stratégie de content marketing que nous comptons y appliquer.

Une étude a été réalisée pour évaluer la faisabilité de la transition des systèmes de recommandation du monde online aux magasins physiques. Elle révèle l'apport des systèmes de recommandation à propos de la personnalisation pour les magasins physiques. Cela permet aux vendeurs du magasin d'établir une relation avec leurs clients en se souvenant de leurs préférences ou, sur la base de leur connaissance spécialisée des produits, orienter les clients vers les produits qui leur conviennent le mieux. Les systèmes de recommandation permettent de mieux ajuster l'assortiment et le placement des produits selon 3 manières différentes (Walter et al., 2012) :

- L'accessibilité : en raison du grand nombre de produits que les détaillants ont en stock dans leurs rayons, les clients ont du mal à trouver leurs produits préférés. Une application qui guide le consommateur vers le produit souhaité réduit les coûts de recherche et rend ainsi les achats plus pratiques ;
- La visibilité : environ deux tiers des achats des clients ne sont pas planifiés. Il existe un potentiel d'optimisation pour les détaillants qui peuvent adapter et recommander au mieux les produits en fonction des préférences actuelles du client ;
- La confiance : les consommateurs sont souvent confrontés à la situation suivante : ils ont trouvé un produit qui semble intéressant, mais ne sont pas sûrs de l'acheter.

Dans ce scénario, les systèmes de recommandation peuvent fournir des évaluations de pairs de confiance et ainsi augmenter la satisfaction du client en réduisant le risque d'achats erronés.

8.3.1.2.Faiblesses

Une des faiblesses du projet est la réaction des clients potentiels lorsqu'on leur présentera LeanAlgo. En effet, il faut prendre en compte le fait que LeanAlgo est un outil supplémentaire leur permettant de proposer des produits qui peuvent plaire le plus à leurs clients. Cependant, ils pourraient très bien nous dire qu'ils connaissent parfaitement les besoins et goûts de leurs clients et qu'ils n'ont pas besoin d'un tel service. En effet, un gérant avec 30 ans d'expérience pourrait nous rétorquer qu'il sait très bien ce qui plaît à ses clients car il a l'habitude et qu'il les connaît personnellement.

Sachant que nous commençons seulement, le système n'est pas encore aussi performant qu'il ne le serait lorsqu'on aura réalisé des tests auprès des premiers clients. En effet, ce qui constitue une force est une faiblesse également car au début, PredictUp devra se perfectionner et aura besoin d'expérience pour performer sur base des premiers magasins de sport clients.

Une autre faiblesse est que nous n'avons pas une réputation auprès de la clientèle. Étant dans une stratégie d'océan bleu, c'est-à-dire là où il n'y a pas de concurrents directs, l'utilisation de système de recommandation dans les magasins physiques pour personnaliser la recommandation de produits aux clients n'est pas encore bien comprise par notre segment visé. Nous allons devoir nous construire une forte image de marque ainsi qu'une bonne réputation nous permettant d'acquérir de nouveaux clients.

8.3.2. Axe externe

8.3.2.1.Opportunités

Selon une étude réalisée par le SPF Économie (2019), le secteur du commerce de détail d'articles de sport en Belgique a réalisé 10,9% d'investissement en plus de 2017 à 2018. Cela signifie qu'ils sont prêts à investir dans leur commerce et pourraient donc être intéressés à investir dans LeanAlgo dans le but d'augmenter leur marge in fine. Cependant, comme nous l'avons vu dans l'analyse PESTEL, la crise sanitaire ne va sûrement pas impacter positivement la hausse des investissements de la part des magasins de sport.

De plus, dans un article rédigé par le Moniteur belge de fonds de commerce et de l'entreprise (Huysmans, 2015), la Belgique comptait en 2015 environ 1.727 points de vente d'articles de sport, dont 363 faisant partie d'une chaîne de distribution. C'est la seule source que nous avons trouvée concernant le recensement de magasins d'articles de sport en Belgique. Au pire des cas, nous estimons que ce nombre n'a pas varié grandement. C'est-à-dire qu'il y a tout de même un nombre important de magasins d'articles de sport en Belgique et conséquemment en Wallonie. Il faut rajouter à cela qu'en 2018, il y avait 720.023 membres inscrits au sein des fédérations sportives en Fédération Wallonie Bruxelles (Belga, 2019). Généralement, lorsqu'on s'inscrit dans un club de sport, il faut acheter le matériel nécessaire à la pratique de ce sport donc cela représente des clients potentiels pour nos futurs clients. Par ailleurs, ce nombre a augmenté par rapport à l'année 2017 de 1,2% et continue encore à augmenter (Belga, 2019). Nous pourrions donc apporter notre aide aux magasins de sport à satisfaire le nombre croissant d'adhérents à un club sportif.

Comme nous l'avons évoqué dans la partie consacrée à la segmentation de la clientèle, 54% des Belges avaient réalisé leurs achats d'habillement et d'articles de sport en ligne en 2018 (SPF Economie, 2019). Cela signifie que nous pouvons apporter un soutien important aux magasins de sport pour leur permettre de contrer l'essor des ventes en ligne de par l'optimisation de leur espace de vente avec des produits qui peuvent plaire à leurs clients.

Le fait d'acquérir de l'expérience avec les magasins de sport peut nous permettre de rendre PredictUp plus performant et l'appliquer à d'autres types de magasins y compris ceux vendant des produits qui sont différents (un supermarché par exemple). Cela constitue donc une opportunité pour LeanAlgo de conquérir d'autres segments de clientèle et de croître sa réputation.

8.3.2.2. Menaces

La menace des nouveaux entrants est à prendre en considération. En effet, nous pénétrons un marché encore vierge de concurrents. Nous pourrions donc voir venir des entreprises essayer de nous concurrencer en s'attaquant éventuellement à d'autres segments que les magasins de sport comme nous le faisons dans un premier temps. Nos futures cibles seraient donc mises en danger et nous devrions trouver d'autres segments à séduire.

Ensuite, une des menaces nous influençant le plus est le « showrooming » (Hazée, 2019). En effet, lorsque le magasin physique a su mesurer et prédire quels produits pourraient plaire le plus à sa clientèle, nous enverrons par mail ses recommandations afin de faire venir les clients dans le magasin. Cependant, le fait d'envoyer des mails peut constituer une menace pour le magasin. Les clients peuvent se renseigner, grâce au mail reçu, sur le produit recommandé et certains d'entre eux pourraient être tentés de comparer les prix sur d'autres sites Internet et de fait acheter le produit en question disponible en ligne et livré à domicile (Dahana, Shin & Katsumata, 2018). Ce phénomène est celui du « showrooming » et est de plus en plus d'actualité de par le nombre croissant de livraisons à domicile rendues possibles par différentes entreprises en ligne et hors ligne ayant un site Internet et un service de livraisons à domicile. A travers une étude réalisée par Gensler, Neslin et Verhoef (2017), plusieurs résultats intéressants ont été publiés à propos du « showrooming ». Il est lié positivement au fait que les consommateurs ont une **perception de la qualité et du prix meilleure en ligne**. Ils vont se dire que l'objet n'a jamais été touché, jamais été essayé et donc qu'il est de meilleure qualité qu'en magasin physique. Le « showrooming » est également lié positivement à **la perception d'une plus grande dispersion des prix en ligne**. C'est-à-dire que les consommateurs se disent qu'il y aura sûrement de meilleurs prix pour un produit en ligne qu'en magasin. Il sera donc nécessaire de prendre en considération ce phénomène de « showrooming » et trouver des moyens avec les magasins de sport n'ayant pas de service de livraisons à domicile pour contrer le phénomène. Cela peut se faire par exemple avec des bons de réductions s'ils remplissent une évaluation d'un produit ou d'autres moyens pour les faire venir en magasin et acheter le produit recommandé sachant que, toujours selon l'étude de Gensler et al. (2017), les coûts de recherche en ligne sont liés négativement au « showrooming », c'est-à-dire que les consommateurs aiment avoir tout tout de suite, sans perdre de temps à chercher. Lorsqu'ils sont dans un magasin, ils se sentent pressés et achètent rapidement.

Enfin, nous devons également prendre en compte que les magasins peuvent eux-mêmes utiliser des techniques leur permettant d'accroître leur marge en favorisant l'achat de produits pouvant plaire à leurs clients. Il faudra bien insister sur le fait que LeanAlgo est un service simple et qui ne demande aucun investissement en temps de la part des magasins qui n'auront rien à faire.

9. Chapitre 9 : Confrontation du Business Model à la réalité

Pour pouvoir adapter notre BM, il est nécessaire de le confronter au monde extérieur. C'est pour cela que nous allons rencontrer les clients potentiels pour parler avec eux du projet pour pouvoir éventuellement modifier un des blocs du BM qui poserait problème. Nous voulons également connaître les habitudes de consommation de personnes achetant des articles de sport pour avoir un argument en plus (ou non) afin de convaincre les magasins de sport visés qu'en utilisant LeanAlgo ils peuvent augmenter la satisfaction des clients en leur proposant des produits pouvant leur plaire. Enfin, j'ai également réalisé avec le chercheur Raneri différents entretiens exploratoires pour discuter du BM et des interviews pour comprendre en quoi ces dernières peuvent influencer le BM. Le prochain sous-chapitre est consacré à la méthodologie utilisée nous permettant de confronter le BM à la réalité.

9.1.Méthodologie

Tout d'abord, nous avons réalisé des **interviews qualitatives** auprès de gérants de magasins de sport car ce sont eux nos clients potentiels et c'est à leurs besoins que nous devons répondre. Pour avoir un échantillon le plus représentatif possible, nous avons contacté des magasins de sport dans l'ensemble de la Wallonie. Nous ne nous sommes pas focalisés sur une province particulière mais nous avons voulu rencontrer des clients potentiels venant de toute la Wallonie. Nous sommes rentrés en contact avec eux principalement via les réseaux sociaux car la plupart d'entre eux possèdent une page Facebook. D'où l'importance pour nous de créer notre présence sur les réseaux sociaux. Lorsque le contact a été établi et que les magasins visés ont donné leur accord pour une interview, nous avons organisé des appels en réaction aux mesures prises par le gouvernement en matière de distanciation sociale rendue obligatoire par le Covid-19. Cela a en quelques sortes compromis nos interviews car nous ne pouvions pas nous rendre directement en magasin. En effet, de nombreux magasins ne nous ont pas répondu et d'autres l'ont fait mais négativement.

Nous avons réalisé un guide d'entretien spécifique pour pouvoir expliquer au mieux notre projet et convaincre les magasins visés de l'efficacité de LeanAlgo. Celui-ci se trouve en annexe 1 et a été construit en suivant les méthodes d'un entretien individuel semi-dirigé. Nous avons tout d'abord établi une relation en demandant aux magasins quels produits étaient vendus dans leur espace de vente. Ensuite, nous avons voulu savoir s'ils connaissaient bien les besoins de leurs clients et comment ils décidaient quels nouveaux produits intégrer dans leur magasin.

Nous leur avons également demandé s'ils mettaient en place des stratégies ou techniques leur permettant de vendre des produits qui pouvaient plaire à leur clientèle. Nous avons par ailleurs abordé leur gestion de commandes pour après en venir à la thématique d'enquêtes. En effet, nous leur avons demandé s'ils avaient déjà réalisé des enquêtes avec leurs clients pour connaître leurs goûts et préférences. Enfin, nous avons voulu savoir si, lorsqu'ils ont fait des enquêtes, ils ont fait appel à une entreprise externe pour les aider. Cela nous a mené au système de recommandation en tant que tel pour terminer avec la présentation de LeanAlgo pour ensuite parler avec eux du projet et répondre aux éventuelles questions qu'ils auraient. Lors de la présentation de LeanAlgo, nous avons abordé avec eux les étapes de mise en place pour ensuite énumérer les différents avantages que le service peut leur apporter. Nous avons parlé auparavant dans ce travail de value-based pricing, c'est pour cela que nous avons terminé l'interview en leur demandant quel prix ils seraient prêts à payer pour tester un ratio de 25% des nouveaux produits qu'ils proposent en 6 mois. Ensuite, nous sommes passés à 50% puis 100%, signifiant que nous testerions l'ensemble des nouveaux produits mis en vente. Cela nous permettra de définir un prix qui reflète au mieux la valeur perçue par les personnes interviewées.

Concernant **l'analyse** de ces interviews, elle s'articulera autour du Value Proposition Canvas (VPC) qui a pour but d'identifier les peines mais également les espoirs des gérants de magasins de sport ainsi que les services qui les aideront à résoudre leurs problèmes et à créer leurs espoirs (Carre, 2018). Cela nous permettra d'en tirer une proposition de valeur qui est ce qui permet à la clientèle de comprendre si la solution répond à son problème. Dès lors, nous utiliserons ce VPC dans le chapitre 10 pour analyser l'influence des interviews sur le BM. Nous nous situons bien dans une approche de LS en complétant le VPC qui nous aidera à modifier le BM si notre proposition de valeur actuelle ne répond pas à leurs problèmes ou espoirs.

Pour avoir un argument de plus (ou non) à fournir aux clients potentiels de LeanAlgo pour les convaincre d'utiliser notre service, nous avons réalisé une **enquête quantitative** auprès de personnes ayant déjà acheté des articles de sport pour connaître leurs habitudes de consommation. Cette enquête a été publiée en ligne sur la plateforme Google Forms et ensuite partagée sur les réseaux sociaux dans le but d'être accessible à tous. Nous avons tout d'abord essayé de savoir par quel(s) moyen(s) ces personnes achètent leurs articles de sport, que ce soit en ligne ou en magasins de sport. Ensuite, nous leur avons demandé la raison principale de leur choix, c'est-à-dire, pourquoi consomment-elles en ligne ou inversement pourquoi consomment-elles en magasins ? Par ailleurs, pour ceux qui consomment en magasins, nous avons voulu en

savoir plus quant à leur expérience-client dans ceux-ci : Pourquoi y vont-ils ? Sont-ils bien conseillés ? Trouvent-ils toujours ce qu'il leur faut ? Ressortent-ils parfois déçus ? Que penseraient-ils d'une liste personnalisée de produits pouvant leur plaire ? Que recommanderaient-ils à un magasin de sport pour attirer plus de personnes ? Ces questions étaient pour commencer à choix multiples pour ensuite aller vers des questions ouvertes où nous attendions des réponses libres. 184 personnes ont répondu à cette enquête et les résultats ne sont pas exactement ceux auxquels nous pensions, surtout concernant les modes d'achat des répondants qui consomment plus en magasins qu'en ligne. Ceux-ci sont présentés dans l'annexe 8 et nous seront utiles pour le chapitre 10 afin d'analyser leur influence sur le BM.

Enfin, tout au long du mémoire, des **entretiens exploratoires** ont été conduits avec le chercheur Raneri pour que celui-ci apporte son expertise et ses recommandations concernant le BM afin d'en atteindre un nous permettant de répondre au mieux aux besoins des clients.

9.2. Analyses des interviews

Comme nous l'avons mentionné dans la méthodologie, nous allons analyser les interviews réalisées auprès des gérants de magasins de sport à travers le VPC qui va nous permettre d'identifier les peines et espoirs de ceux-ci quant aux « travaux du client ». Ces interviews sont disponibles en annexes 2, 3, 4, 5 et 6 pour plus de détails.

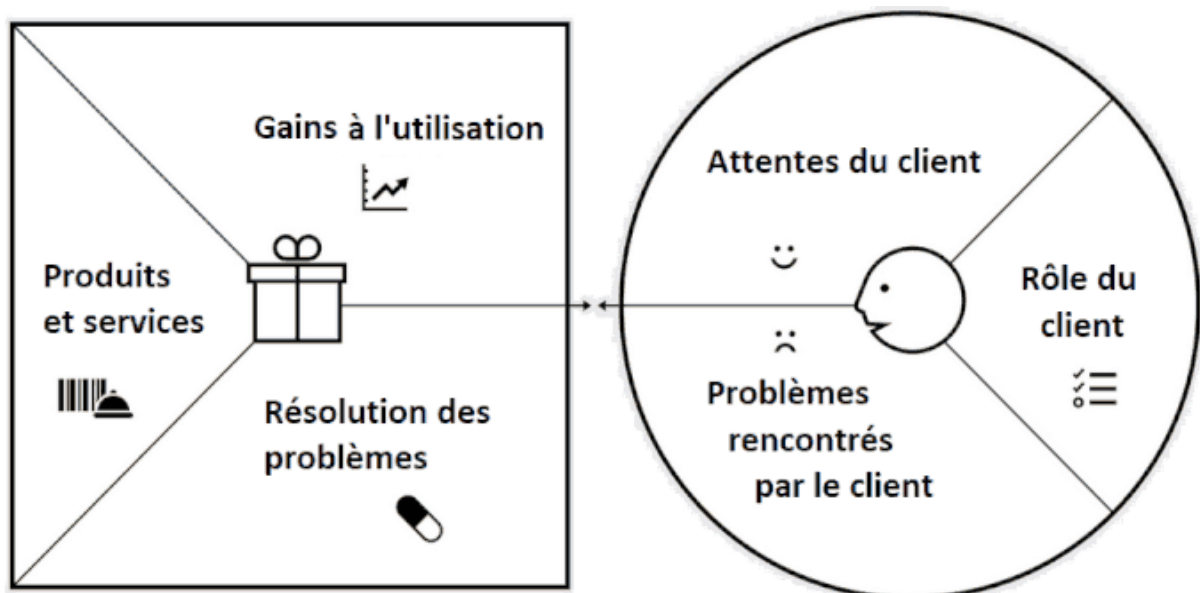


Figure 5 : Value Proposition Canvas

Source <https://www.creerentreprise.fr/canvas-proposition-valeur-definition-exemple-modele/>

L'analyse se basera uniquement sur la partie de droite de la figure 5, qui est le profil de nos clients potentiels, car la proposition de valeur (la partie de gauche) découlant de cette partie sera mise en avant dans le chapitre 10 pour que celle-ci corresponde aux mieux aux maux et gains de nos clients potentiels. L'analyse se présentera sous forme d'un tableau où seront listés les travaux réalisés par les clients, les maux ainsi que les gains. Les travaux du client correspondent à ce que nos clients potentiels essaient de faire ou les problèmes qu'ils essaient de résoudre. Les maux sont les émotions négatives, coûts, situations indésirables et risques qu'ils vivent ou pourraient vivre avant, pendant et après avoir fait le travail tandis que les gains sont les bénéfices attendus, désirés par ceux-ci (Carre, 2018).

<u>Travaux du/de la client :</u>	<u>Fragments d'interviews :</u>
Conseiller au mieux le client en fonction de ses demandes	« On permet aux clients de tester avant d'acheter. On guide les clients en magasin par rapport à leur demande et leur niveau pour leur permettre de tester les raquettes avant d'acheter » « Cela dépend du client que l'on a en face de nous mais nous lui demandons ce qu'il veut et on essaie de le satisfaire au maximum. » « Si le client sait ce qu'il veut, nous allons l'aiguiller vers le produit qui pourrait lui convenir. » « C'est vraiment un échange avec le client en demandant ce qu'il a actuellement pour après lui demander sa satisfaction et ensuite lui recommander telle paire de chaussures en fonction de son appréciation. »
Proposer une certaine expertise, être spécialiste dans un domaine	« Records Sports est un magasin spécialisé dans tout ce qui est sport raquettes, hockey sur gazon, natation et running » « Nous sommes spécialisés outdoor, c'est-à-dire randonnée, trekking, escalade, alpinisme. » « C'est important d'avoir une équipe de vente accueillante, qualifiée et spécialiste dans ce qu'elle fait et conseille. » « Notre équipe de vente est vraiment spécialiste dans ce qu'elle fait, nous voulons rester proche de notre clientèle. »
Agencement du magasin pour le rendre attrayant	« On essaie d'optimiser l'espace pour présenter au mieux car c'est certain qu'un produit mal présenté ne se vend pas. Nous réagençons souvent l'espace pour rendre les produits le plus visible possible. » « Plus le magasin est bien achalandé, plus le client sera satisfait et voudra peut-être acheter autre chose que ce qu'il voulait à la base. »
Connaître les goûts et besoins des clients	« Nous voulons aider le client pour le connaître et identifier ses besoins. » « Nous avons une clientèle très régulière et je pense que dans notre business on couvre presque tous les besoins et nous pouvons commander des produits bien spécifiques qui peuvent répondre à des

<p>Sélection des produits sur base de l'expérience et de la connaissance des clients</p>	<p>besoins particuliers » « Nous connaissons bien notre clientèle et ce qu'elle veut même si cette clientèle grandit et change de besoins. »</p> <p>« On choisit les produits en fonction de l'expérience et de la connaissance de la clientèle pour se rapprocher au mieux de ce que les clients recherchent. » « Nous pensons avoir assez de produits mais souvent nos clients fidèles nous demandent de nouveaux produits. »</p> <p>« Chaque manager choisit sur cette base les couleurs et tailles qu'il souhaite pour son magasin en fonction bien sûr de ce que veulent les clients à partir de leur ressenti. »</p>
<p>Diversification de l'offre</p>	<p>« Il y a beaucoup de coup de cœur ou alors il n'y pas ça ailleurs dans les marques que je vends pour pouvoir diversifier au mieux mon offre. » « Quand il y a de la demande, c'est qu'on ne doit pas la créer et donc que le produit a de fortes chances de plaire. » « Ils ont toujours été habitués à trouver un certain choix et une grande variété. On doit essayer de garder un choix assez large. »</p>
<p>Utilisation d'un système informatique pour prévoir la demande</p>	<p>« Nous avons un système informatique qui permet d'analyser les ventes des années précédentes. » « Nous avons déjà un partenariat avec Becosoft qui est un système de caisse qui est relié à toute une batterie de graphiques qui nous donnent les habitudes des clients, le panier moyen, le nombre d'articles moyen par panier. »</p>
<p>Commandes en quantités raisonnables</p>	<p>« Nous sommes obligés de prendre un certain nombre de quantités en précommande mais on essaye qu'elle ne soit pas trop importante. »</p> <p>« Cependant, on n'achète jamais 100 pièces d'un coup, nous sommes toujours prudents. » « Nous faisons vraiment attention à la quantité de commandes. » « La seule façon de limiter le risque est de limiter l'achat pour ne pas acheter une collection énorme sans savoir si elle va plaire ou non. »</p>
<p>Promotions basées sur les produits non-vendus en période normale</p>	<p>« Ces produits-là se vendront en période de soldes ou de braderie. »</p> <p>« Si nous devons garder la commande, nous la mettons en promotion pour qu'elle parte plus vite. » « Nous faisons des promotions en fonction de l'évolution du marché et de ce qui nous reste. » « Tout ce qui reste plus d'une saison en magasin passe à moins 30%. »</p>
<p>Attention apportée aux prix des produits</p>	<p>« Nous faisons également attention au prix des produits car il est fort peu probable que nous vendions un T-shirt à 80€. » « Le prix rentre aussi en jeu, en fonction de celui-ci on va se dire que tel produit est intéressant. »</p>

Créer une communauté sur les réseaux sociaux	« On communique beaucoup par Facebook quand on rentre des produits nouveaux, nous postons 2 ou 3 publications par semaine pour rester actifs pour nos membres. »
S'adapter aux tendances du moment	« La société actuelle change beaucoup avec de gros changements dans les tendances. » « L'innovation nous influence également : un produit qui répond à de nouveaux besoins, qui est différent et qui amène quelque chose de neuf. » « Les goûts et les couleurs peuvent changer très vite en fonction de la mode et des tendances actuelles. » « Le client aime la nouveauté, ce qui nous pousse à renouveler très régulièrement le stock. » « Nous voyons un peu les tendances du moment pour proposer les produits qui plaisent aux clients. »
Volonté d'attirer de nouveaux clients	« Nous voulons aussi attirer de nouveaux clients et leurs attentes ne sont peut-être pas les mêmes que nos clients actuels. »
<u>Maux :</u> Difficulté d'avoir tous les produits en stock	<u>Fragments d'interviews :</u> « Cela arrive régulièrement car nous sommes un petit magasin donc il est impossible d'avoir tout en stock. » « Oui, cela arrive souvent car on ne peut pas toujours tout avoir. »
Problèmes de qualité pour certains produits	« Il peut y avoir des problèmes de qualité d'un produit qui, après quelques ventes, a des retours négatifs quant à la qualité de celui-ci. » « Des petits problèmes de qualité où le produit n'atteignait pas les attentes en termes de qualité. »
Difficulté de gérer ce qui concerne le digital	« Avoir quelqu'un de l'extérieur spécialisé dans les réseaux sociaux et la communication digitale serait un plus parce que nous n'y connaissons pas grand-chose. »
Ne pas pouvoir satisfaire les clients	« Nous ne pouvons pas satisfaire tout le monde. » « Si c'est un produit pour lequel nous ne sommes pas vraiment spécialiste, nous allons proposer au client d'aller dans un autre magasin pour qu'il soit aidé par un vrai spécialiste. »
Échec de vente pour certains produits	« Il y a toujours certains produits mais pas énormément qui ne se vendent pas pendant la saison de vente normale du produit. » « Cependant, il y a des articles plus difficiles à vendre surtout les bikinis pour femmes qui doivent souvent essayer avant d'acheter. »
Les goûts du gérant du magasin ne sont pas les mêmes que ceux des clients	« Pour nous, un manteau par exemple peut nous plaire à nous mais pas forcément à nos clients. » « On se dit que ça va marcher mais c'est uniquement basé sur notre ressenti. » « Si nous choisissons mal une collection que nous pensions qui allait fonctionner car cela nous

	plaisait mais qu'au final elle ne plait pas aux clients c'est que nous avons fait une erreur. »
Commandes faites généralement 6 mois à l'avance	« Il y a un décalage de 6 mois entre le moment où on commande et le moment où on reçoit la marchandise. » « Oui c'est déjà arrivé car nous commandons environ 6 mois à l'avance et nous ne sommes pas sûrs que ces produits seront encore tendance quand nous les aurons en magasin. » « Au niveau des collections, elles se commandent toujours 6 mois à l'avance. »
Différences de tendances en fonction de la géographie des magasins	« Cela dépend fort de la géographie d'un magasin car les habitudes de consommation sont très différentes. » « En effet, ce qui fonctionne à Liège ne fonctionne peut-être pas à Bruxelles et donc nous pouvons échanger facilement nos produits. »
Exclusivité de certaines marques	« Certaines grandes marques gardent leur modèle en exclusivité pour les proposer uniquement en ligne sur leur site Internet. »
Difficulté pour prévoir la demande	« Le plus difficile est de prévoir les achats et les demandes des clients à l'avance. » « Nous commandons chaque fois des nouvelles collections et donc il y a parfois des produits complètement inédits que nous n'avons jamais vu. »
<u>Gains :</u> Aide des représentants de marques pour prédire la probabilité de vente	<u>Fragments d'interviews :</u> « Mais je me base aussi sur mon expérience et celle des représentants des marques qui peuvent nous dire que tel produit va être un produit phare.» « Des représentants de marques passent régulièrement pour nous montrer de nouveaux produits. »
Ventes affectées positivement par le marketing des marques	« Nos ventes vont aussi être impactées par les moyens marketing qu'ils mettent en place pour les produits et cela nous aide aussi à faire nos choix. » « Ce sont nos fournisseurs qui créent la demande avec le marketing qu'ils font autour de leurs produits donc nous devons essayer d'avoir le produit qu'il faut. »
Certains fournisseurs reprennent les invendus	« Certains de nos fournisseurs s'engagent à reprendre ce qui n'est pas vendu. Il y a aussi parfois les stocks de consignation donc si ce n'est pas vendu il n'y a pas de soucis. » « Parfois la marque nous aide et reprend une partie de la marchandise invendue. »
Importance des feedbacks et retours des clients	« On est un petit magasin de proximité donc nous avons l'avantage d'être peu dans le magasin donc on a souvent les retours directs des clients. Les clients reviennent fréquemment et nous font un feedback

<p>Certitude de ventes de produits</p>	<p>des produits qu'ils avaient acheté. » « Généralement, les gens reviennent vers nous quand ça ne leur plait pas car ce sont des chaussures assez chères donc forcément quand ils ne sont pas contents ils le disent et donc nous savons si ça ne plait pas. »</p> <p>« Des chaussures de foot qui sont affreuses mais qui sont portées par Cristiano Ronaldo vont rencontrer un véritable succès. » « Les nouvelles chaussures de basket des stars NBA se vendent toujours à une vitesse folle. »</p>
<p>Ventes inhabituelles</p>	<p>« Il y a des ventes qui s'expliquent par des événements organisés dans des clubs qui nous font une grosse commande et je ne sais pas si cela fonctionnerait pour tout. »</p>
<p>Avoir des exclusivités pour certains produits/ Faire partie d'une chaîne de magasins</p>	<p>« Nous avons une certaine exclusivité et donc nous avons presque toutes les marques dans l'ensemble du groupe de magasins. » « Nous faisons partie d'un groupe qui nous permet vraiment d'avoir certaines exclusivités de produits qui vont très certainement fonctionner. »</p> <p>« Comme on fait partie d'une chaîne de 5 magasins, ce que je n'ai pas chez moi je peux le demander dans les autres magasins de la chaîne. En effet, ce qui fonctionne à Liège ne fonctionne peut-être pas à Bruxelles et donc nous pouvons échanger facilement nos produits. »</p> <p>« Soit je n'ai pas le produit dans mon magasin mais il est disponible dans un autre Bouncewear, alors là je le fais venir de ce magasin. »</p>
<p>Fidéliser la clientèle</p>	<p>« Nous avons une clientèle très régulière et je pense que dans notre business on couvre presque tous les besoins et nous pouvons commander des produits bien spécifiques qui peuvent répondre à des besoins particuliers. » « Environ 70% des clients sont réguliers donc ce sont des gens satisfaits qui savent qu'on les connait. » « Nous voulons fidéliser notre clientèle en lui proposant des produits assez divers. » « Nous avons des clients de longue date et quand ça ne leur plait pas ils nous disent et n'hésitent pas et nous essayons de réagir le plus rapidement possible. » « Nous sommes un magasin de proximité donc nous connaissons relativement bien nos clients et nous offrons des services de qualité pour fidéliser la clientèle. »</p>

Tableau 6 : Profil des clients potentiels

Après avoir analysé ces interviews, il est désormais nécessaire d'évaluer si notre BM est en adéquation avec les maux et gains des clients potentiels ainsi qu'avec l'analyse de l'environnement dans lequel LeanAlgo se situe et les résultats obtenus par l'enquête quantitative.

10. Chapitre 10 : Influences de l'analyse stratégique, des rencontres avec les magasins et l'enquête réalisée sur le Business Model

Notre proposition de valeur initiale permet de résoudre certains des problèmes des clients ainsi que d'accentuer certains des bénéfices attendus, désirés mais ne permet pas de tous les résoudre. A travers ce chapitre, nous allons tirer les enseignements de l'analyse stratégique, de nos rencontres avec les magasins et de l'enquête réalisée (Annexe 8) pour modifier le service proposé par LeanAlgo afin d'améliorer notre proposition de valeur, ou le BM si nécessaire.

Crise sanitaire liée au Coronavirus : « Je n'ai pas de budget marketing pour les mois suivants »

C'est un des problèmes qui influence le plus LeanAlgo. En effet, après avoir parlé de l'impact potentiel de cette crise dans l'analyse PESTEL, nous nous sommes rendus compte lors des interviews que la plupart des répondants n'étaient pas prêts à investir dans un budget marketing au sortir de cette crise. Nous devons donc prendre cela en compte dans le prix que nous proposerons à nos clients potentiels pour que nous puissions avoir un projet rentable tout en laissant la possibilité à ces magasins de se relancer grâce à notre service. Certains gérants ont dit ne pas savoir évaluer le prix qu'ils donneraient pour utiliser LeanAlgo, nous devrions créer un MVP sur le site Internet pour tester les intentions réelles d'achat de nos futurs clients pour évaluer au mieux le prix que vaut notre service.

Manque d'expérience : « Il faudrait que je vois le service plus développé »

Lors de plusieurs interviews, le manque de démonstration du service n'a pas permis aux répondants de pouvoir clairement avoir une idée du fonctionnement. Ils veulent voir le service complètement développé et opérationnel pour y faire appel. Certains d'entre eux n'avaient pas d'idées concernant la charge de travail ni même les coûts que nous aurions pour faire fonctionner le système de recommandation. C'est pour cela que nous devons soit proposer deux semaines d'essai pour convaincre les clients qu'ils ont à y gagner, soit insister sur les vidéos tuto sur notre site montrant le déroulement des 6 mois d'utilisation de LeanAlgo ainsi que son apport potentiel sur leurs ventes sans devoir leur proposer 2 semaines d'essai. L'important est de satisfaire les premiers clients pour en faire la promotion à travers les vidéos tuto.

« Je ne suis pas certaine de l'efficacité de l'algorithme. » « Combien de temps va prendre l'analyse des évaluations car si l'analyse est trop longue, je n'y serais pas gagnant ? »

Certains répondants nous ont fait part de leur crainte quant à la rapidité d'exécution du système de recommandation. Sachant qu'ils commandent environ 6 mois à l'avance, ils ne

peuvent pas prévoir si un produit va plaire. Nous leur avons expliqué qu'avec peu de données le système pouvait être très performant et rapide. D'où l'importance pour nous de développer un site Internet assez fourni que pour répondre aux inquiétudes des clients potentiels quant à la rapidité d'exécution. Cependant, sachant que les magasins commandent longtemps à l'avance, ils doivent s'assurer de commander suffisamment tout en minimisant les risques. Sur ce point, nous ne pouvons pas les aider car LeanAlgo leur permet principalement d'évaluer le succès d'un produit pour savoir s'il faut le recommander ou pas. **Là où nous pourrions améliorer le service proposé est de travailler directement avec les magasins lorsqu'ils commandent leurs produits pour inclure ces fiches-produits dans le système afin de prédire à l'avance si ces produits peuvent plaire sur base d'évaluations d'autres produits déjà présents dans le magasin.**

*« Vous pensez que les gens vont faire l'évaluation, je ne suis pas sûr qu'ils la rempliront ? »
« Mais il faut faire l'hypothèse que les gens répondent honnêtement à l'enquête ? »*

Nous devons penser à un moyen qui inciterait les clients de nos clients d'une part à répondre au questionnaire et d'autre part d'y répondre le plus honnêtement possible. Nous allons proposer aux magasins d'organiser un tirage au sort parmi les clients ayant répondu au questionnaire pour faire gagner un bon d'achat de 10€ par exemple. Le but n'est pas de faire dépenser de trop grosses sommes par le magasin mais il est essentiel d'avoir un incitant. En ce qui concerne l'honnêteté, nous élaborerons un questionnaire qui reposera uniquement sur les caractéristiques intrinsèques du produit en excluant tout facteur mettant en péril l'honnêteté des évaluateurs, tel que l'expérience en magasin ou autres.

Content marketing : « Nous n'y connaissons pas grand-chose. »

Dans notre stratégie de content marketing, nous devons insister sur le digital car certains gérants de magasins n'ont pas les compétences nécessaires. Pour les faire venir sur notre site Internet, il est nécessaire de proposer du contenu les intéressant comme l'optimisation des réseaux sociaux. La gérante du magasin Alpi Sport (Annexe 3) nous a fait part de son souhait d'avoir une aide concernant la gestion et l'optimisation de sa page Facebook. En tant de confinement, un outil tel que les réseaux sociaux a permis aux magasins de sport y étant de rester en contact avec leur communauté, leur créant un avantage par rapport à ceux n'y étant pas présents. De plus, de nombreux particuliers ayant répondu à l'enquête quantitative ont également insisté sur la présence des magasins sur les réseaux sociaux pour être le plus proche de la nouvelle génération et attirer de nouveaux clients. Pour améliorer notre visibilité, il est également important d'être présents sur les réseaux sociaux pour nos clients potentiels.

« Je ne suis pas convaincue car le trafic de mails je trouve déjà ça très pénible. »

Deux gérants de magasins nous ont avoué être dérangés par l'envoi de mails par des entreprises pour vendre des produits. De plus, certains répondants à l'enquête quantitative sont du même avis. Cependant, nous ne pouvons pas changer notre stratégie car envoyer la liste de produits recommandés par la poste représenterait une perte de temps trop importante.

« Showrooming »

Comme nous l'avons remarqué dans notre analyse SWOT, le showrooming constitue une menace importante pour LeanAlgo. Cela a été confirmé par notre enquête quantitative où 52 répondants sur 94 ayant répondu à la question affirment préférer acheter en ligne pour ne pas se déplacer. L'envoi de la liste serait donc une menace mais nous devons insister sur le fait que les clients, grâce à cette liste, peuvent se rendre dans leur magasin en ayant la certitude qu'il y ait les produits qui leur plaisent pour les essayer. 135 répondants sur 173 ayant répondu à la question affirment préférer acheter en magasin pour s'assurer de la qualité du produit en l'essayant, nous devons de ce fait insister sur le gage de qualité en magasin.

Problèmes de stocks : « Oui, cela arrive souvent car on ne peut pas toujours tout avoir. »

Cependant, lors de notre enquête quantitative 54% des répondants affirment ne pas toujours trouver le produit qu'ils voulaient. Une des principales raisons concerne le manque de stock et de tailles disponibles. Notre système permet donc de réduire ce manque de tailles par la segmentation que le service offre. Pour les magasins n'ayant pas de systèmes informatiques pour récolter les habitudes de consommation de leurs clients, nous n'utiliserons que les évaluations pour prédire si un produit testé peut plaire à la clientèle ou non. Sur base de cela, nous pourrions conseiller le magasin d'augmenter ou non son stock et les tailles disponibles.

Fidéliser la clientèle : « Nous voulons fidéliser notre clientèle en proposant divers produits. »

L'objectif des différents magasins rencontrés est de fidéliser leur clientèle pour qu'elle revienne et donne des feedbacks quant aux produits vendus. Cependant, 84% des répondants de notre enquête sont déjà ressortis déçus d'un magasin de sport parce qu'ils n'avaient pas trouvé le produit qu'ils voulaient. De plus, 115 répondants sur 184 ont affirmé être intéressés par la liste de produits recommandés. Nous devons insister sur le fait que LeanAlgo permettrait aux magasins de sport d'augmenter la satisfaction de leurs clients en proposant des produits susceptibles de leur plaire et par conséquent accroître la fidélité de ceux-ci. C'est vraiment sur cet aspect et les problèmes de stock que nous devons convaincre les magasins de sport car grâce

à cela ils peuvent garantir des produits disposant d'assez de tailles disponibles. Nous l'avons vu précédemment que la satisfaction des clients détermine leurs décisions futures d'achats (Zhang et al., 2011).

« *Nous sommes spécialisés dans ce que nous faisons car nous sommes présents depuis 35 ans.* »

Ce que nous avons identifié dans l'analyse SWOT comme étant l'expérience des gérants de magasins qui, eux, ne voudraient pas faire appel à LeanAlgo car connaissent bien leurs clients s'est confirmé lors de nos interviews. Tous les répondants nous disaient être spécialistes dans leur domaine avec une expérience assez grande que pour connaître les besoins de leurs clients. De plus, les clients reviennent vers eux pour leur donner un retour/feedback sur les produits achetés, ce qui accentue la connaissance de leurs besoins. Il est clair que LeanAlgo peut les aider à accentuer cette connaissance mais est-ce suffisant pour les convaincre ? Nous avons insisté sur le fait que LeanAlgo leur apporterait un outil supplémentaire afin de conseiller au mieux leurs clients vers les produits pouvant plaire et leur assurer une gestion de leur stock en commandant plus ou moins en fonction du PP, qui lui permet de segmenter la clientèle.

Magasins spécialisés vs chaînes de magasins

Au vu du dernier point, il est question de se demander si nous ne devons pas effectuer un pivot dans notre BM. En plus de ce qui ressort des interviews comme quoi les magasins interrogés sont vraiment spécialistes dans leur domaine, l'enquête a fait ressortir un point crucial qu'est le manque d'expertise des chaînes de magasins non spécialisés telles que Décathlon. Beaucoup de répondants préfèrent aller dans des magasins spécialisés au lieu des chaînes de magasins par le manque d'expertise des employés. **Cela nous mène à se poser la question de savoir si nous ne devrions pas élargir notre cible directement et proposer en premier LeanAlgo à des chaînes de magasins de sport et d'autres secteurs d'activités comme le secteur de la mode.** Nous devons le prendre en compte dans les étapes nécessaires à la mise en œuvre de l'entreprise. Nous avons essayé de contacter des gérants de Décathlon, Intersport et SportsDirect pour connaître leur intérêt pour notre service mais nous n'avons pas eu de réponses de leurs parts, certainement du fait que les magasins ont été fermés durant 2 mois. La suite du développement de LeanAlgo sera consacrée à valider le BM et rencontrer les gérants de ces chaînes pour décider d'effectuer un pivot ou non. En termes d'attractivité et de finance, il serait également intéressant de proposer des prix raisonnables car au sortir de la crise les budgets consacrés au marketing sont fortement réduits voire inexistantes. Ce pivot nous permettrait de nous perfectionner plus rapidement et augmenter les barrières à l'entrée de l'industrie.

Quatrième partie : Mise en œuvre de LeanAlgo

11. Chapitre 11 : Étapes nécessaires à la mise en œuvre de LeanAlgo

11.1. Propriété intellectuelle

Brevets

Sachant que LeanAlgo se repose exclusivement sur PredictUp, nous nous sommes demandés si nous devons prendre en compte l'existence de brevets le concernant. Cependant, Raneri a développé son propre système en décidant de l'intégrer dans la méthodologie Lean Startup en utilisant le principe de MVS qui n'est pas nouveau comme nous l'avons vu dans l'article de Dholakiya (2017) qui parlait de ce concept comme un genre d'expérience concrète qui donne les chiffres et les leçons dont vous avez besoin pour lancer un commerce de détail. Concernant le PP, Raneri est le seul à avoir introduit cette métrique ou en tout cas en utilisant ce terme.

Nous avons également recherché sur Google Patents mais n'avons rien trouvé, nous considérons donc que nous ne devons pas demander une licence à un développeur car Raneri a développé son propre système de recommandation tout en créant une nouvelle métrique qu'est le PP. Cependant, nous ne comptons pas pour l'instant breveter quoi que ce soit car de nombreuses étapes sont nécessaires, ce qui représente une importante somme d'argent (economie.fgov.be, 2019). De plus, seul le droit d'auteur prévaut sur un logiciel en Europe.

Marque

Il existe 4 conditions juridiques pour pouvoir utiliser une marque (De Moerloose, 2018):

- Disponible : Y a-t-il une marque antérieure identique/similaire à LeanAlgo ?
Nous n'avons identifié qu'une entreprise portant le nom LeanAlgo mais qui ne stipule pas clairement son secteur d'activité ni ce qu'elle fait. Nous considérons donc que LeanAlgo est disponible pour le service que nous proposons ;
- Distinctif : LeanAlgo n'est ni générique ni descriptif, on ne sait pas directement que LeanAlgo est un service utilisant un système de recommandation ;
- Licite : LeanAlgo n'est pas contraire aux bonnes mœurs ;
- Représentable graphiquement : nous pourrions créer un logo représentant la marque.

Concernant l'efficacité du choix du nom de la marque au positionnement, 7 facteurs sont à prendre en compte (De Moerloose, 2018) :

- Évocateur de la fonction tout en restant distinctif : Algo est présent dans le nom pour faire comprendre qu'il s'agit d'un algorithme ;
- Signifiant du positionnement : LeanAlgo veut dire que l'algorithme est implémenté dans la Lean Startup pour proposer aux magasins visés de tester de nouveaux produits dans un MVS (« Build ») pour mesurer les évaluations des clients à propos de ceux-ci (« Measure »). Ensuite, il s'agit de prédire si ces nouveaux produits peuvent plaire à beaucoup de clients du magasin (« Predict »). Cela mène au PP qui permet d'apprendre de cette prédiction pour décider de garder les nouveaux produits en magasin ou non (« Learn ») ;
- Original : Il n'y a qu'une entreprise aux Philippines ayant ce nom ;
- Mémorable : Nous trouvons ce nom facilement mémorable ;
- Attrayant : Nous trouvons ce nom attrayant car on veut en savoir plus ;
- Transférable à d'autres produits ou services : il est tout à fait transférable ;
- Adaptable à plusieurs langues : Sachant que le nom est anglais, il peut être compris par un grand nombre de personnes.

LeanAlgo répond donc aux conditions juridiques s'appliquant à une marque et est efficace au positionnement, c'est-à-dire qu'il nous permet de nous distinguer de nos futurs concurrents.

11.2. Forme juridique du projet

La forme juridique de la société suivra celle d'une Société à Responsabilité Limitée (SRL). Cela implique que les actionnaires principaux de la société ne répondent des dettes de l'entreprise qu'à concurrence de leur apport à condition que la société ne soit pas déclarée en faillite endéans les trois ans après sa constitution et que les capitaux de départ ou l'apport en capital soient manifestement insuffisants pour assurer le fonctionnement normal de la société pendant trois ans. Cela signifie qu'il ne doit pas y avoir un apport en capital de minimum 61.500€ comme pour la plupart des sociétés mais que celui-ci doit être suffisant pour assurer la pérennité de l'entreprise dans les trois ans suivant la constitution. Cependant, les statuts doivent être rédigés par acte notarié et un plan financier doit être construit pour assurer que l'entreprise aura la capital nécessaire pour fonctionner correctement les trois premières années de son existence (Economie.fgov.be, 2019). Le plan financier sera abordé dans une prochaine partie.

11.3. Plan d'action marketing

Comme nous l'avons mentionné dans le BM, nous allons établir un plan marketing afin d'être visibles aux yeux de nos clients potentiels pour qu'ils passent le pas. Le plan marketing s'articulera autour d'objectifs SMART qui ont été établis. Pour rappel, SMART signifie que les objectifs doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis Temporellement (Troillard, 2018).

Tout d'abord, nous voulons fixer comme objectif premier de lancer LeanAlgo en janvier 2021, c'est-à-dire rendre l'entreprise opérationnelle pour ensuite avoir notre tout premier client. Pour ce faire, il faudra valider le Business Model, c'est-à-dire que je dois obtenir mon diplôme et le Master en Ingénieur de Gestion pour après ré analyser l'environnement dans lequel LeanAlgo se trouve pour modifier et acter le BM. Pour rappel, nous contacterons les gérants de chaînes de magasins de sport pour modifier le BM et effectuer un pivot. Ensuite, nous nous assurerons de remplir toutes les conditions pour lancer l'entreprise, y compris les conditions juridiques, et rencontrer les différents intervenants tels que le banquier, le notaire et le comptable. Enfin, nous devons inscrire LeanAlgo à la Banque Carrefour des Entreprises (BCE) et créer notre site Internet pour avoir une visibilité auprès des clients potentiels.

Ensuite, nous souhaitons acquérir notre premier client. Pour se faire, nous allons contacter différents magasins en nous rendant directement sur place et en améliorant la visibilité de notre site Internet. Comme nous l'avons dit dans le BMC, nous allons opter pour une stratégie de content marketing pour attirer naturellement les clients potentiels sur le site en ajoutant par exemple des articles sur la gestion des réseaux sociaux pour les magasins de sport. Cela signifie que c'est du référencement naturel (SEO) et que nous ne devons pas y accorder un budget. Nous comptons cependant accorder un budget de 50€ par mois à GoogleAds pour avoir un référencement payant (SEA). Pour être également visibles sur les réseaux sociaux, nous comptons y attribuer un budget pour mener des campagnes Facebook payantes avec un plafond de 100€ par mois pour amener des clients potentiels sur notre page et ensuite sur notre site Internet.

Par après, il sera question d'atteindre le nombre des 4 clients durant le premier mois de l'entreprise pour ensuite en avoir 8 au bout de deux mois et 24 après six mois. Notre premier client nous permettra de réaliser notre première vidéo tuto afin de montrer aux futurs clients potentiels comment LeanAlgo fonctionne et surtout qu'est-ce que cela leur apporte. Il est

crucial de réaliser cette vidéo pour rassurer les clients potentiels quant à l'efficacité et la rapidité de LeanAlgo. Nous continuerons à contacter les clients potentiels pour les convaincre du projet.

Ensuite, un autre objectif est d'avoir une hausse constante du trafic sur notre site Internet durant les trois premiers mois de l'entreprise en augmentant de 50% le trafic les deuxième et troisième mois. Si nous tablons sur un nombre de 100 visites durant le premier mois, nous espérons dépasser les 150 visites le second mois et 225 le troisième. Cela sera faisable en ajoutant du contenu relatif aux problèmes rencontrés par les magasins de sport pour qu'ils viennent naturellement sur notre site. Notre présence sur les réseaux sociaux est également un facteur permettant d'accroître le trafic en y ajoutant des liens pour aller sur le site.

Enfin, le dernier objectif est lié avec le précédent et concerne le taux de conversion qui augmenterait entre le premier et le deuxième mois. Cependant, nous ne nous attendons pas à un taux de conversion très élevé sachant que le nombre de clients durant les premiers mois ne sera probablement pas élevé. Pour l'augmenter, nous devons continuer notre stratégie de content marketing tout en étant présents sur les réseaux sociaux. Les objectifs, leur période d'exécution ainsi que le budget consacré sont repris dans le tableau 7 ci-joint :

Objectifs	Période	Budget
Lancement de l'entreprise	Janvier 2021	150€/mois
Premier client	Janvier 2021	
Étendre la clientèle	Janvier 2021 – Juillet 2021	
Hausse du trafic sur le site	Janvier 2021 – Mars 2021	
Hausse du taux de conversion	Janvier 2021 – Février 2021	

Tableau 7 : Objectifs SMART

11.4. Phasage du lancement de LeanAlgo

Voici les différentes phases de la création de LeanAlgo :

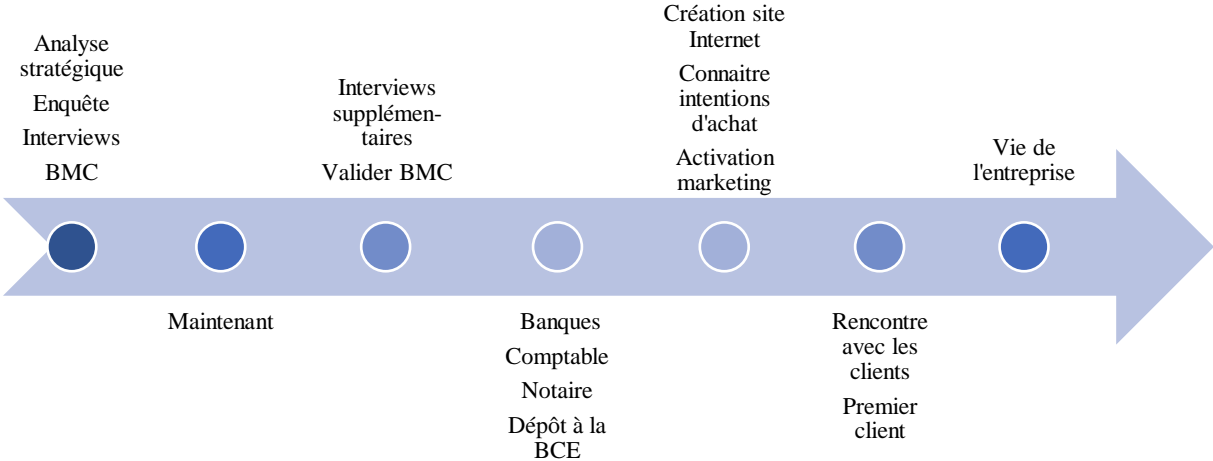


Figure 6 : Phasage du lancement de LeanAlgo

11.5. Plan financier

Comme nous l'avons vu dans la forme juridique que prendra l'entreprise, il n'y pas de capital de base nécessaire mais un plan financier complet doit être rédigé pour assurer de la viabilité du projet pendant les trois premières années de vie de LeanAlgo. De plus, ce plan financier va nous permettre de mettre des chiffres sur ce que nous avons imaginé tout au long de ce mémoire pour déterminer la rentabilité du projet. Il constitue la dernière partie de ce Business plan et sera important pour convaincre de probables investisseurs et leur donner une idée de nos dépenses et investissements futurs. Pour sa réalisation, nous nous basons sur un article publié par Partena Professionnal (n.d.) dédié à aider les entrepreneurs.

11.5.1. Plan d'investissement

Pour commencer ce plan d'investissement, nous devons penser aux trois types d'actifs immobilisés, c'est-à-dire ceux qui restent dans l'entreprise pendant une longue période. Les immobilisations corporelles correspondent à notre site Internet. Raneri possède les compétences nécessaires pour le réaliser de même que le logo, nous ne ferons donc pas appel à une entreprise extérieure. Nous nous sommes renseignés sur le cout d'un nom de domaine ainsi que l'hébergement de notre site, celui-ci s'évalue à 5€ par mois et équivaut à 60€ par an en conséquence. Les immobilisations corporelles comprennent notre matériel informatique nécessaire au bon fonctionnement de LeanAlgo, c'est-à-dire deux ordinateurs nous permettant de réaliser notre travail quotidien. Nous estimons le cout de ce matériel informatique à 3000€ pour qu'il soit de qualité. Nous n'allons pas acheter de véhicules mais nous utiliserons une carte essence pour réaliser les trajets chez les clients dont nous estimons le cout à 250€ par mois (entre 15 et 20 déplacements), ce qui équivaut à 3000€ par an. Sachant que notre zone de chalandise est la Wallonie, nous avons estimé la distance moyenne à effectuer pour se rendre chez un client potentiel de mon domicile d'environ 63 kilomètres (126 aller-retour). Enfin, il y a les immobilisations financières mais celles-ci ne sont pas applicables à notre projet. Par ailleurs, nous rappelons que nous ne comptons pas investir dans un bâtiment pour l'instant.

	En €	Amortissement
Actifs immobilisés		
Immobilisations incorporelles		
Site Internet	0	
Immobilisations corporelles		
Matériel informatique	3000	33,3% en linéaire

Tableau 8 : Investissements

A cela s'ajoutent les stocks, le crédit aux clients ainsi que les dettes fournisseurs. Dans notre cas, nous n'avons pas de stocks car nous ne vendons pas de produits ni mêmes de services nécessitant l'utilisation de marchandises. Sachant que nous proposons un package reposant sur un abonnement semestriel, nos clients pourront payer tous les mois pour éviter de devoir déboursier une somme trop importante au bout des 6 mois. Pour le bon fonctionnement de l'entreprise et pour pouvoir payer notre hébergeur pour faire tourner le modèle, nous laissons le droit à nos clients de payer endéans les 5 jours après le premier jour du mois. Sachant que nous n'avons pas un pouvoir d'influence sur nos fournisseurs, nous devons payer comptant.

11.5.2. Plan de financement

Pour pouvoir fonctionner, nous devons établir la manière dont nous allons payer les investissements nécessaires pour démarrer l'entreprise et pendant la durée de vie de celle-ci. Nos deux sources de financement principales sont les fonds propres apportés par les associés ainsi qu'un crédit accordé par un organisme bancaire. Sachant que la forme juridique de l'entreprise est une SRL, nous devons disposer du capital nécessaire pour les trois premières années de LeanAlgo. Les 2 associés s'engagent à apporter chacun 5000€ de capital, ce qui porte le montant de fonds propres à 10000€. Pour s'assurer d'avoir la liquidité nécessaire pendant 3 ans, nous comptons également demander un prêt bancaire de 25000€ sur 3 ans à remboursement de capital constant. Le taux d'intérêt varie selon différents facteurs tels que la durée du crédit, ce que nous souhaitons financer, l'importance du montant, la qualité des assurances souscrites pour le projet et les garanties que nous pouvons fournir (CBC, 2019). D'après une simulation sur Astuce-crédit.be (n.d.), le taux d'intérêt était de 4,45% mais par sécurité nous tiendrons compte d'un TAEG de 5% en réaction aux facteurs énumérés précédemment.

11.5.3. Compte de résultats

Pour le réaliser, nous allons prendre en compte les produits d'exploitation, les charges d'exploitation, les produits financiers et les charges financières. Cela nous permettra de savoir si LeanAlgo pourra retirer un bénéfice (ou une perte) au cours de ses trois premières années. Pour faciliter les calculs, nous considérons que les abonnements commencent le début du mois. Nous nous voulons prudents en ne prévoyant pas un nombre de clients élevé durant les 3 premières années de l'entreprise dû à la conjoncture économique actuelle et la crise que traversent de nombreux commerces. C'est pour cela que nous devons nous élargir et toucher d'autres secteurs que les magasins de sport durant ces 3 années comme les magasins de mode.

Produits d'exploitation

Chiffres d'affaire

Notre chiffre d'affaire repose uniquement sur les abonnements semestriels que nous proposons à nos clients. Comme nous l'avons abordé dans le BMC et particulièrement dans le flux de revenus, les prix varieront en fonction du nombre de produits que les clients vont tester pendant la durée de l'abonnement. Pour rappel, nos clients payeront par mois pour que nous ayons une trésorerie suffisante. Lors des interviews, un gérant de magasin a évalué le prix de notre service à 500€ par mois. Cependant, trois gérants ont répondu ne pas savoir évaluer le prix du service car ils ne savent pas comment il fonctionne ni la charge de travail que cela représente pour nous. Nous avons dès lors décidé de mettre un prix de base de 625€ par mois pour un abonnement avec lequel les magasins peuvent tester 25% des produits de leurs magasins. Ce prix augmentera ensuite linéairement pour tester plus de produits (50%, 75% puis 100%). Ce choix est réalisé afin que les magasins y voient un avantage de tester plus de produits tout en payant un prix qui n'est pas beaucoup plus cher que celui de base. Dans les prochaines étapes de création de LeanAlgo, nous allons créer un MVP sur notre site Internet afin de connaître les intentions réelles d'achat de nos futurs clients potentiels. Nous fixerons le prix de base à 625€ par mois et si cet abonnement est acheté par de nombreux clients, nous le garderons. Au contraire, si celui-ci est trop élevé, nous le reverrons à la baisse. Si nous atteignons un prix inférieur au coût de fonctionnement, cela signifie que le projet n'est pas viable et que nous devons améliorer la valeur perçue du service pour justifier le prix de base que nous proposons. Voici une grille présentant les différents tarifs :

Pourcentage des produits testés dans le magasin par rapport au nombre total de produits	Prix (HTVA)
25% (Exemple : 1000 produits dans le magasin → 250 tests)	625€/mois
50% (Exemple : 1000 produits dans le magasin → 500 tests)	700€/mois
75% (Exemple : 1000 produits dans le magasin → 750 tests)	775€/mois
100% (Exemple : 1000 produits dans le magasin → 1000 tests)	850€/mois

Tableau 9 : Grille de prix

L'un de nos objectifs SMART est d'atteindre les 4 clients après le premier mois de fonctionnement puis 8 après 2 mois. Nous faisons l'hypothèse que le premier abonnement de nos nouveaux clients sera celui avec lequel ils peuvent tester 25% des produits du magasin. Ensuite, s'ils sont satisfaits, ils reprendront ce même abonnement, ce qui signifie qu'ils auront cet abonnement de 25% pour leurs premier et deuxième abonnements semestriels. Par après,

nous faisons l’hypothèse que pour leurs troisième et quatrième abonnements, ils souscriront celui avec lequel ils peuvent tester 50% des produits du magasin. Enfin, nous faisons l’hypothèse que pour leurs cinquième et sixième abonnements, les clients souscriront l’abonnement avec lequel ils peuvent tester 75% des produits du magasin. Pendant les trois premières années de LeanAlgo et si nous acquérons tous les mois 4 nouveaux clients, nous aurons les résultats présentés dans le tableau ci-dessous (le tableau complet pour chaque année est disponible en Annexe 11 pour plus de détails):

Année	Abonnement de 25%	Abonnement de 50%	Abonnement de 75%	Revenus
1	48	\	\	195000€
2	48	48	\	578400€
3	48	48	48	1005000€

Tableau 10 : Revenus

Charges d’exploitation

Approvisionnement et marchandises

Dans notre cas, nous ne devons pas acheter de marchandises car PredictUp ne doit uniquement tourner que sur un serveur et l’envoi de mails nous permet de ne pas acheter du papier.

Services et biens divers

Cette section représente une grande partie des charges d’exploitation. Tout d’abord, c’est ici qu’intervient le cout de fonctionnement de LeanAlgo auprès de notre hébergeur qui est Amazon Web Services (AWS). AWS (n.d.) propose des prix qui varient en fonction de l’utilisation de leur service et qui ne sont pas fixes. De plus, les 12 premiers mois d’utilisation sont gratuits, c’est-à-dire que nous avons accès à 750 heures d’utilisation de leur logiciel par mois pendant 12 mois. Après discussion avec Raneri (Annexe 10), nous avons établi que le logiciel devait tourner au minimum 24 heures par semaine pour chacun de nos clients, ce qui correspond à 96 heures par mois. Avec l’offre d’essai de 12 mois, nous pouvons avoir un maximum de 8 clients gratuitement par mois. Au-dessus de ce montant de 750 heures, nous devons payer un montant de 5€ par heure d’utilisation de l’AWS. Au vu de nos objectifs SMART, nous comptons atteindre le nombre de 8 clients après 2 mois et 24 après 6 mois. De ce fait, pour calculer nos couts, nous considérons que nous profiterons de l’offre gratuite pendant 12 mois pour 8 clients et au-delà nous aurons besoin de plus de 750 heures par mois et payerons les heures supplémentaires pour les autres clients. Le tableau ci-joint représente les

coûts de fonctionnement de LeanAlgo sur AWS en considérant qu'il y a 4 semaines dans un mois (le tableau complet pour chaque année est disponible en Annexe 12 pour plus de détails) :

Année	Heures nécessaires	Coût par heure	Coûts
1	29952	0 pour 8 clients et 5€ pour le reste	105600€
2	85248	5€	426240€
3	140544	5€	702720€

Tableau 11 : Coûts de fonctionnement

Le reste de cette catégorie concerne les frais fixes et variables tels que les assurances, les frais de notaires, les frais de carburant, la télécommunication, etc. Les détails de ces différents frais sont illustrés dans le tableau 12.

Rémunérations et charges sociales

Lors de la première année, les deux employés auront chacun un salaire annuel brut de 42000€. Lors de l'année 3, il est probable que la charge de travail devienne trop importante, nous engagerons un troisième employé pour être sûr de pouvoir gérer l'incorporation des évaluations dans PredictUp et ce dernier aura un salaire annuel brut de 42000€.

Amortissement et réduction de valeur

Les amortissements réalisés sont pris en compte dans le tableau 8.

Produits et charges financiers

Les produits financiers représentent les placements réalisés avec l'excédent de trésorerie. Dans notre cas, nous n'en tenons pas compte dans notre plan financier. Les charges financières représentent principalement les coûts liés à l'obtention de l'emprunt auprès des différents créanciers bancaires et financiers.

Impôts

L'impôt des sociétés a subi une réforme en 2018 et a été réduit progressivement pour passer de 33% à 29% en 2018 (exercice 2019). En 2020 (exercice 2021), il a encore été revu à la baisse pour finalement atteindre la barre des 25%. Sachant que LeanAlgo sera officiellement lancée à partir de janvier 2021, la base imposable de l'entreprise sera soumise à un impôt de 25% à compter du 1^{er} janvier 2021 (IPCF, 2018). Nous pouvons désormais analyser le compte de résultats qui se trouve à la page suivante dans le Tableau 12. Veuillez noter que les bilans prévisionnels des 3 premières années de l'entreprise sont disponibles en Annexe 13.

	Année 1	Année 2	Année 3
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires HT service	195 000,00 €	578 400,00 €	1 005 000,00 €
Charges d'exploitation			
Approvisionnement et marchandises	\	\	\
Services et biens divers			
Frais d'établissement	1 450,00 €	\	\
Honoraires comptables	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
Télécommunication (payé à partir du mois 2)	1 100,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €
Assurances	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €
Dépôt de marque	244,00 €	\	\
Hébergement du site Internet	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Frais de représentation	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €
Frais de transport	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €
Matériel informatique	3 000,00 €	\	\
Budget marketing	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €
Coûts de fonctionnement	105 600,00 €	426 240,00 €	702 720,00 €
Rémunérations et charges sociales			
Appointement des employés	84 000,00 €	84 000,00 €	126 000,00 €
Amortissements et réductions de valeur			
Matériel informatique	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
Produits financiers	\	\	\
Charges financières	8 991,24 €	8 991,24 €	8 991,24 €
Résultat avant impôts	(20 745,24) €	25 863,52 €	180 592,28 €
Résultat avant impôts et perte/bénéfice reporté	(20 745,24) €	25 863,52 €	206 455,80 €
Impôts	\	6 465,88 €	51 613,95 €
Résultat après impôts	(20 745,24) €	19 397,64 €	154 841,85 €

Tableau 12: Compte de résultats

11.5.4. Analyse

Ce plan financier s'est voulu prudent et réaliste tout en exposant l'ensemble des choix et suppositions faits dans ce mémoire de manière chiffrée pour rassurer les investisseurs potentiels. Nous avons évalué le chiffre d'affaires le plus réalistement possible sans savoir exactement s'il sera atteint comme estimé. Il nous est aussi impossible de comparer LeanAlgo avec un autre acteur du secteur car nous sommes les premiers à y pénétrer. Nous pouvons cependant constater que lors de la première année, nous aurons une perte de 20745,24€ qui sera cependant couverte l'année suivante où nous atteindrons le point d'équilibre dépenses/revenus.

11.6. Perspectives et modalités de développement

La première perspective d'évolution est de s'élargir à d'autres secteurs que celui des magasins de sport pour perfectionner PredictUp et repousser les potentiels entrants du secteur. Nous le prévoyons déjà lors de la deuxième année de LeanAlgo mais au-delà des trois premières années nous pourrions par exemple proposer le service à des supermarchés pour lesquels nous serons capables d'appliquer PredictUp sur une base hétérogène de produits, c'est-à-dire ne se ressemblant pas.

Nous pourrions également proposer un service de communication complémentaire pour aider les magasins qui n'ont pas les compétences nécessaires dans le monde digital. Nous pourrions gérer les réseaux sociaux de ces magasins et ainsi augmenter leur visibilité auprès de leurs clients pour in fine en avoir plus qui remplissent nos évaluations et qui nous permettront de proposer des résultats encore plus performants et fiables pour nos clients magasins. En effet, beaucoup de répondants à notre enquête réalisée (Annexe 8) auprès des particuliers nous ont affirmé que les magasins devaient insister sur les réseaux sociaux pour attirer de nouveaux clients, but recherché par les magasins. Nous pourrions donc rajouter cette fonctionnalité à notre service. De plus, nous nous sommes rendus compte pendant cette période de confinement que les magasins n'ayant pas de présence en ligne que ce soit à travers un site Internet ou les réseaux sociaux, ont été plus durement touchés. LeanAlgo pourrait de ce fait être englobée dans un service de digitalisation global. D'où l'importance de penser à de futurs partenariats avec des entreprises développant des sites Internet. Il y a de fortes chances qu'un magasin ayant un site Internet ait un système informatique plus facilement utilisable pour mettre en place notre service dans le magasin.

Nous l'avons déjà abordé dans le plan financier mais si notre nombre de clients augmente fortement, nous comptons engager une troisième personne lors de la troisième année de l'entreprise. S'il est nécessaire, nous en engagerons une autre pour pouvoir gérer le suivi de nos magasins clients pour leur proposer un service toujours aussi efficace.

Enfin, nous pourrions élargir l'étendue de notre service en le proposant dans la Belgique tout entière afin d'aider l'ensemble des magasins du royaume à comprendre réellement ce que veulent et désirent leurs clients.

Recul critique

Tout d'abord, nous avons tenu à suivre la méthodologie « Lean Startup » telle que présentée au début de ce mémoire et avons construit notre Business Model selon nos perceptions et propres hypothèses afin d'en atteindre un qui soit optimal. Pour rappel, celui qui a développé cette méthodologie, Eric Ries, l'a fait pour appréhender l'extrême incertitude liée à la création d'une start-up – LeanAlgo dans notre cas. Selon Ghezzi (2019), cette incertitude doit être prise en compte assez rapidement dans la LS en allant à la rencontre du marché pour apprendre de celui-ci à travers la rapidité des boucles itératives. Cependant, Mansoori et Lackeus (2019) affirment que même si la LS a pour but de réduire l'incertitude autour de la création d'une entreprise à travers la collecte continue de feedbacks des utilisateurs dans les boucles itératives, « *elle ne s'engage pas dans une discussion ontologique ou épistémologique solide sur ce qui constitue l'incertitude, ne permettant pas de l'éliminer complètement* » (Mansoori & Lackeus, 2019, p.809). En effet, l'interaction avec les parties prenantes permet à l'entreprise d'apprendre d'elles dans le but de réduire les risques liés au développement du nouveau produit ou service mais pas l'incertitude, n'étant pas quantifiable. Frank Knight a établi la différence entre le risque et l'incertitude où « *le risque est tangible et quantifié par le calibrage des faits observables avec la fréquence de leur récurrence* » (as cited in Jarvis, 2011, p.299). Cela fait donc référence à l'apprentissage réalisé à travers les différentes boucles itératives et les feedbacks collectés qui permettent d'adapter le produit ou service à ce que veulent réellement les clients dans le but de réduire les risques liés au développement du produit ou service. L'incertitude, elle, intervient « *en l'absence d'un univers de résultats probables ou connus dans lequel nous sommes contraints de porter un jugement de probabilité et déduire un univers de résultats probables ou possibles* » (as cited in Jarvis, 2011, p.304). L'apprentissage réalisé par la LS auprès des parties prenantes ne nous permet donc pas de faire face à cette incertitude étant non-mesurable mais nous permet de réduire les risques liés au développement de LeanAlgo.

Justement, pour réduire le risque lié à la création de LeanAlgo, nous avons testé et confronté le BM à la réalité pour que celui-ci reflète au mieux ce que veulent vraiment nos clients potentiels. C'est pour cela que nous avons réalisé des interviews auprès de gérants de magasins et une enquête auprès de particuliers nous permettant de confronter notre proposition de valeur sur le terrain. Ces interviews et enquête nous ont permis de lever le voile sur certaines

certitudes ou incertitudes tout en nous permettant de comprendre comment le service proposé pouvait plaire aux clients potentiels.

D'ailleurs, LeanAlgo se présentant à un tout nouveau marché, il est difficile d'évaluer les intentions d'achat réelles des futurs clients potentiels de l'entreprise à travers une étude de marché. Sur ce point, nous sommes donc encore incertains de l'intention d'achat de nos futurs clients. Pour réduire cette incertitude, nous allons créer un MVP sur le site Internet de LeanAlgo pour évaluer directement cette intention d'achat en proposant les abonnements semestriels et les prix correspondants. Grâce à ce MVP, nous pourrions connaître les intentions d'achat réelles des clients pour en conclure de garder nos prix constants ou les revoir à la baisse.

Après avoir réalisé les interviews et l'enquête, nous en avons conclu qu'un pivot était nécessaire pour la pérennité de LeanAlgo. La crise sanitaire liée au Covid-19 a limité la possibilité d'interviews de gérants de magasins étant fermés pendant 2 mois. Pour être certain d'effectuer un pivot, nous aurions dû interviewer un gérant d'une grande chaîne de magasins de sport mais toutes les personnes contactées n'ont pas répondu à notre demande. Cependant, les interviews réalisées nous ont permis de cerner les besoins réels des clients potentiels pour adapter notre service. Concernant le pivot, il sera considéré dans la suite du lancement de l'entreprise et fera l'objet d'une analyse plus détaillée en atteignant d'autres cibles potentielles comme les magasins de mode dans les trois premières années de fonctionnement de LeanAlgo.

Ensuite, l'analyse SWOT serait plus aboutie si l'entreprise était déjà en état de fonctionnement. En effet, il est difficile d'évaluer les forces et faiblesses du service sachant qu'il n'existe pas encore. Par contre, le modèle des 5 forces de Porter nous a permis de dégager les facteurs clés de succès du secteur d'activité de LeanAlgo.

Par ailleurs, le plan marketing s'est voulu optimiste et réaliste à la fois, les objectifs ont été fixés dans le temps ainsi que les moyens mis en place pour les atteindre. Il serait nécessaire d'en mettre en place d'autres dans le plus long terme pour continuer à faire grandir l'entreprise et à poursuivre des objectifs plus importants en termes de croissance.

Enfin, le plan financier réalisé s'est basé sur des hypothèses concernant les chiffres exposés mais ces hypothèses ont été appuyées par des recherches approfondies et des calculs réalistes. Un plan de trésorerie aurait également pu y être ajouté en plus du compte de résultat et du bilan prévisionnel pour les trois premières années de fonctionnement de LeanAlgo.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire concernait l'évaluation de la possibilité de création de LeanAlgo, entreprise reposant principalement sur PredictUp - l'algorithme développé par le chercheur Raneri quant à la recommandation de produits. Pour se faire, nous avons développé un Business Model, découlant de notre analyse théorique et de nos préconceptions, pour aboutir à une proposition de valeur à offrir aux clients potentiels de LeanAlgo. Pour remplir chacun des 9 blocs composant le Business Model, la mise à disposition du Business Model Canvas nous a éclairé. Pour nous assurer que notre proposition de valeur soit en concordance avec les attentes du marché, il était essentiel d'aller régulièrement vers celui-ci comme le préconise la méthodologie Lean Startup présentée dans ce travail. Nous avons voulu suivre cette méthodologie le plus rigoureusement possible afin d'être en accord avec ce que veulent nos clients et ne pas arriver avec un service ne répondant pas à leurs besoins réels.

Pour pouvoir confronter notre Business Model à la réalité, nous avons d'abord établi une analyse stratégique de l'environnement dans lequel se trouve LeanAlgo à travers l'analyse PESTEL, le modèle des 5 forces de Porter et l'analyse SWOT. Ces trois outils ont chacun fait ressortir des éléments auxquels nous devrions prêter attention dans l'avenir de l'entreprise. La crise du Covid-19 est à prendre largement en compte dans l'évolution de LeanAlgo. Cette crise touche activement l'ensemble du secteur des commerces de sport ce qui pourrait les contraindre à faire une croix sur leur budget marketing. Nous avons également fait ressortir les facteurs clés de succès du secteur dans lequel l'entreprise va évoluer pour ensuite évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces de celle-ci.

Cependant, l'information nous permettant d'avancer réellement et de modifier puis figer notre Business Model est celle que nous allons récolter auprès des gérants de magasins de sport (interviews) et des particuliers (enquête). C'est auprès de nos clients potentiels que nous pouvons nous rendre compte de la faisabilité du projet en récoltant leurs avis et impressions. Ces interviews et enquête ont levé le voile sur l'importance de commencer peut-être plus rapidement que nous le pensions à cibler d'autres segments ou en tout cas cibler les chaînes de magasins de sport non spécialisés. Dès lors, pour assurer la rentabilité de l'entreprise durant ses trois premières années de vie, nous devons proposer le service à d'autres segments comme celui des magasins de mode pour les aider à satisfaire au mieux les besoins de leurs clients. D'autres modifications ont également été apportées pour modifier notre proposition de valeur d'origine.

Après avoir réalisé l'importance d'effectuer un pivot et de modifier le Business Model, nous avons élaboré un plan marketing intégrant des objectifs SMART à atteindre et les moyens mis en œuvre pour faire grandir l'entreprise et sa notoriété. Ensuite, nous avons dû poser des chiffres sur ce que nous avons imaginé pour évaluer la rentabilité du projet et son futur. Sur base d'hypothèses, principalement, et de constatations, nous avons conclu de la viabilité du projet pour autant que nos prévisions soient plus ou moins respectées. Nous nous sommes voulu prudents tout en étant optimistes quant aux chances de succès de LeanAlgo. Nous nous rendons bien compte que ce plan financier n'est peut-être pas optimal mais dans tous les cas il met en évidence la structure financière principale de l'entreprise.

Enfin, les perspectives et modalités de développement de LeanAlgo ont été abordées pour proposer de nouvelles solutions dans le futur ou bien cibler de nouveaux groupes de clients potentiels. Un recul critique était nécessaire quant aux hypothèses et décisions prises tout au long de ce travail pour en faire sortir des éléments qui auraient pu être intégrés ou approfondis. Il est évident que pour lancer officiellement LeanAlgo, une nouvelle analyse de l'environnement dans lequel l'entreprise se trouve ainsi qu'une vérification du Business Model et du plan financier sont indispensables.

Pour conclure, notre projet plait pour l'instant plus aux particuliers ayant répondu à l'enquête qu'aux gérants de magasins de sport interviewés. Ces derniers ne sont pas persuadés de l'efficacité d'un tel service de recommandation. Il est primordial de convaincre un premier client qui nous permettra par la suite de créer une vidéo promotionnelle mettant la lumière sur le fonctionnement du service et principalement sur les nombreux avantages apportés par celui-ci.

Bibliographie

Articles scientifiques

Adomavicius, G., & Tuzhilin, A. (2001). Using data mining methods to build customer profiles. *Communications of the ACM*, 34(2), 74-82. doi: 10.1109/2.901170

Aurier, P., Evrard, Y., & N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche Et Applications En Marketing*, 19(3), 1-20. doi:10.1177/076737010401900301

Blank, S., 2007. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win. *K&S Ranch*.

Blank, S., & Euchner, J. (2018). The genesis and future of lean startup: An interview with steve blank. *Research-Technology Management*, 61(5),15-21. doi:10.1080/08956308.2018.1495963

Broniarczyk, S. (2008), 'Product assortment'. In: Handbook of Consumer Psychology. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates, 755–779.

Chernev, A. (2012). Product assortment and consumer choice: An interdisciplinary review. *Foundations and Trends in Marketing*, 6(1), 1–61. doi: 10.1561/17000000030

Chernev, A., Böckenholt, U., & Goodman, J. (2015). Choice overload: A conceptual review and meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 333-358. doi:10.1016/j.jcps.2014.08.002

Dahana, W. D., Shin, H. & Katsumata, S. (2018). Influence of individual characteristics on whether and how much consumers engage in showrooming behavior. *Electronic Commerce Research*, 18(4), 665-692. doi:10.1007/s10660-017-9277-4

Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation : A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators". *Academy of Management Journal*. 34 (3). 555-590. doi: 10.2307/256406

De Moerloose C. (2018). Cours de marketing : microsegmentation (segmentation par avantages recherchés et segmentation socio-démographique). *Marketing*.

De Moerloose C. (2018). Le choix de nom d'une marque : conditions juridiques. *Marketing*.

Ducarroz C., Sinigaglia N. (2019). Séance 8 sur la relation Prix, Qualité et Valeur. *Price Management*.

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2019). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, , 101889. doi:10.1016/j.lrp.2019.06.002

- Frederiksen, D. L., Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' lean startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169-189. doi:10.1007/s11365-016-0411-x
- Gailly B. (2018). Business Model Design. *Innovation Management*.
- Gailly B. (2018). Innovation as a business. *Innovation Management*.
- Gailly B. (2018). Innovation as a process. *Innovation Management*.
- Gandia, R., Jeannot, F. & Guallino, G. (2017). Améliorer la proposition de valeur d'un business model innovant: Le rôle de la simulation mentale. *Revue française de gestion*, 264(3), 43-60. doi:10.3166/rfg.2017.00111.
- Geerinckx, F. (2018). Le paradoxe personnalisation – protection des données personnelles : Analyse des potentiels mécanismes d'atténuation des risques. *Louvain School of Management, Université catholique de Louvain*. Prom. : Virginie Bruneau. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:16899>
- Gensler, S., Neslin, S. A., & Verhoef, P. C. (2017). The showrooming phenomenon: It's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*, 38(2), 29-43. doi:10.1016/j.intmar.2017.01.003
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: Effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. *Technological Forecasting & Social Change*, 146, 945-960. doi:10.1016/j.techfore.2018.09.017
- Harms, R. (2015). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological forecasting and social change*, 100, 21-28. doi:10.1016/j.techfore.2015.02.007
- Hazée (2019). Battling the showrooming : comprendre ce qu'est le showrooming et comment le combattre. *Distribution*.
- Hazée S. (2019). Retail Quality Management & Performance standards : cours à propos du « Gap model » et de son interprétation. *Distribution*.
- Hazée S. (2019). Retailing strategy, comparaison entre la « good-dominant logic » et la « new-dominant logic ».
- Heutz M. (2019). "Online to offline: grow your brand in a omnichannel world". *Conférence donnée par un membre de Google*.

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269-293. doi:10.1108/JRIM-02-2014-0013

Hu Y., Koren Y., Volinsky C.. (2008). Collaborative filtering for implicit feedback datasets. *In ICDM*, 8, 263–272. Citeseer. doi: 10.1109/ICDM.2008.22

Huang, S. S., & Hsu, W. K. (2016). A knowledge gap model for improving service quality of international distribution centers. *Maritime Economics & Logistics*, 18(4), 476-495. doi:http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1057/mel.2016.16

Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175. doi:10.1016/j.indmarman.2015.07.002

Jarvis, D. S. L. (2011). Theorising risk and uncertainty in international relations: The contributions of frank knight. *International Relations*, 25(3), 296-312. doi:10.1177/0047117811415485

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568. doi:10.1007/s11747-018-00625-7.

Li, G., & Ou, W. (2016). Pairwise probabilistic matrix factorization for implicit feedback collaborative filtering. *Neurocomputing*, 204, 17-25. doi:10.1016/j.neucom.2015.08.129

Li, G., Chen, Q., Chen, Y., Zhang, Z., & Zhong, J. (2018). Social personalized ranking with both the explicit and implicit influence of user trust and of item ratings. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 67, 283-295. doi:10.1016/j.engappai.2017.10.006

Lops P., De Gemmis M., and Semeraro G.. (2011). Content-based recommender systems: State of the art and trends. *In Recommender systems handbook*, 73–105. Springer. doi: 10.1007/978-0-387-85820-3_3

Mansoori, Y. (2017). Enacting the lean startup methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(5), 812-838. doi:http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/IJEBR-06-2016-0195

Mansoori, Y., & Lackeus, M. (2019). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54(3), 791-818. doi:10.1007/s11187-019-00153-w

- Manteghi, N., & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and fuzzy quality function deployment. Paper presented at the , 15, 2068-2073. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.055
- Moyon, E. (2011). Le changement du business model de l'entreprise: une étude des majors de l'industrie phonographique. *Thèse de doctorat*, Lille 1.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. *Wiley*.
- Planellas, M., & Muni, A. (2019). PESTEL Analysis. In *Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models*, 72-75. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108665797.012
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors with an Introduction*. New York: Free Press
- Portugal, I., Alencar, P., & Cowan, D. (2018). The use of machine learning algorithms in recommender systems: A systematic review. *Expert Systems with Applications*, 97, 205-227. doi:10.1016/j.eswa.2017.12.020
- Raneri, S. (2019). Recommendation Techniques for Predicting Market Responses to New Products or Features. *Master thesis*. Université de Mons. Faculté Polytechnique.
- Renaud-Deputter S. (2013). Système de recommandations utilisant une combinaison de filtrage collaboratif et de segmentation pour des données implicites. Mémoire présenté au Département d'informatique en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.). *Faculté des sciences, Université de Sherbrooke*.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Roelandts H., Lismont V. (2019). Value Pricing. *BASF*.
- Rueff, J. (2012). Quelques éléments d'épistémologie concernant les recherches qualitatives et critiques en communication. *Communiquer. Revue De Communication Sociale Et Publique*, 7(7), 23-40. doi:10.4000/communiquer.1087
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: The Free Press
- Sarwar B., Karypis G., Konstan J., Riedl J. (2001). Item-based collaborative filtering recommendation algorithms, in: Proceedings of the 10st International Conference Companion on World Wide Web, *ACM Press, Hong Kong, ROC*, 285-295. doi:10.1.1.32.9079

Scheibehenne, B., Greifeneder, R., & Todd, P. (2010). "Can There Ever Be Too Many Options? A MetaAnalytic Review of Choice Overload", *Journal of Consumer Research*, 37, 409-425. doi: 10.1086/651235

Sinigaglia N. (2019). Le prix et es décisions de l'Entreprise. *Price Management*.

Sinigaglia N. (2019). Positionnement et stratégie prix. *Price Management*.

Tam, K. Y., & Ho, S. Y. (2005). Web personalization as a persuasion strategy: An elaboration likelihood model perspective. *Information Systems Research*, 16(3), 271-291. doi:10.1287/isre.1050.0058

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305. doi:10.1016/0048-7333(86)90027-2

Tegarden, L., Hatfield, D., & Echols, A. (1999). Doomed from the Start: What Is the Value of Selecting a Future Dominant Design? *Strategic Management Journal*, 20(6), 495-518. Retiré le 30 mai 2020 de www.jstor.org/stable/3094109

Terseleer, A. & Witmeur, O. (2013). Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ? *Entreprendre & Innover*, 19(3), 21-28. doi:10.3917/entin.019.0021.

Vargo L. S., Lusch R. (2004). Evolving to a new dominant logic. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vas, A. , (2017). Les fondements de la stratégie. Unpublished document, *Université catholique de Louvain*, Louvain-la-Neuve.

Walter, F. E., Battiston, S., Yildirim, M., Schweitzer, F. (2012). Moving recommender systems from on-line commerce to retail stores. *Information Systems and e-Business Management*, 10(3), 367-393. doi:10.1007/s10257-011-0170-8

Weiss, H.M., 1990. Learning theory and industrial and organizational psychology. In: Dunnette, M., Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 171-221.

Zhang, T., Agarwal, R., & Lucas, H. C. (2011). The value of it-enabled retailer learning: Personalized product recommendations and customer store loyalty in electronic markets. *MIS Quarterly*, 35(4), 859-881. doi:10.2307/41409964

Zhao M., Hoeffler S. et Zauberman G. (2007). "Mental simulation and preference consistency over time: the role of process-versus outcome-focused thoughts". *Journal of Marketing Research*, 44(3), 379-388. doi: 10.1509/jmkr.44.3.379

Sources Internet

Amazon. (n.d.). Amazon Personalize : Personnalisation et recommandation en temps réel, basées sur la même technologie que celle utilisée sur Amazon.com. Retiré le 22 janvier 2020 de <https://aws.amazon.com/fr/personalize/>

Astuces-crédit.be. (n.d.). Simulation crédit professionnel. Retiré le 5 mai 2020 de <https://www.astuce-credit.be/fr/simulation-credit/simulation-credit-professionnel/>

AWS. (2020). Amazon EC2. Retiré le 5 mai 2020 de https://aws.amazon.com/fr/ec2/?did=ft_card&trk=ft_card

Belga. (2019). Plus de 20 % des belges étaient affiliés à un club de sport l’an dernier. Retiré le 11 avril 2020 de <https://www.vrt.be/vrtnws/fr/2019/10/04/plus-de-20-des-belges-etaient-affilies-a-un-club-de-sport-lan-d/>

Bergen, B. (2018). GDPR : What all Marketers need to know. Récupéré le 29 avril 2020 de <https://www.salesforce.com/blog/2018/04/gdpr-what-marketers-need-to-know.html>

Carre N. (2018). Travailler sur les besoins de ses clients : le value proposition canvas. CCI Business Builder. Retiré le 30 avril 2020 de <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/la-bonne-idee-de-creation-dentreprise/travailler-sur-les-besoins-de-ses-clients-le-value-proposition-canvas>

CBC. (s.d.). Où trouver du capital, en tant que start-up, pour développer votre idée entrepreneuriale? Retiré le 25 janvier 2020 de <https://www.cbc.be/entreprendre/fr/article/devenir-independant/monter-sa-propre-affaire/trouver-du-capital.html>

CBC. (2019). Quel taux d’intérêt puis-je obtenir ? Retiré le 5 mai 2020 de <https://www.cbc.be/entreprendre/fr/article/financement/gestion-des-credits/quel-taux-interet.html>

Darwich A. (2019). A la découverte des systèmes de recommandation. *Invivo*. Retiré le 24 janvier 2020 de <https://blog.invivo.com/systeme-de-recommandation/>

Dholokiya P. (2017). A warning to ecommerce startups : the future of online is offline. *The Daily Egg*. Retiré le 19 avril 2020 de <https://www.crazyegg.com/blog/ecommerce-future-online-offline/>

Economie.fgov.be (2019). Choisir le statut juridique d’une entreprise. Retiré le 20 avril 2020 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/choisir-le-statut-juridique>

Economie.fgov.be (2019). Coûts du brevet. Retiré le 19 avril 2020 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/brevets/coûts-du-brevet>

Europa (2020). Protection des données et respect de la vie privée en ligne. L'Union Européenne. Retiré le 6 avril 2020 de https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/internet-telecoms/data-protection-online-privacy/index_fr.htm

Expert Program Management (2018). Gap Model of Service Quality. Retiré le 20 janvier 2020 de <https://expertprogrammanagement.com/2018/03/gap-model-service-quality/>

Huysmans X. (2015). Articles de sport et loisirs. Le Moniteur belge du fonds de commerce et de l'entreprise. Retiré le 11 avril 2020 de <https://www.lemoniteur.be/documentation/articles-de-sport-et-de-loisirs-160.html>

IPCF. (2018). La réforme de l'impôt des sociétés pour les sociétés PME. Retiré le 7 mai 2020 de http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/Pacioli%20458_FR_PMS.pdf

Kounine A. (2019). Recommandations personnalisées : miser sur les données pour améliorer l'expérience-client et la conversion. Selligent Marketing cloud. Retiré le 9 avril 2020 de <https://www.selligent.com/fr/blogs/product-marketing/recommandations-personnalisees-miser-sur-les-donnees-pour-ameliorer-l'experience-client-et-la-conversion>

Lausson J. (2019). 15 raisons pour comprendre le règlement sur la protection des données personnelles. *Numerama*. Retiré le 6 avril 2020 de <https://www.numerama.com/politique/329191-rgpd-tout-savoir-sur-le-reglement-sur-la-protection-des-donnees-si-vous-etes-un-internaute.html>

Leszinski R., V. Marn M. (1997). Setting value, not price. *McKinsey Quarterly*. Retiré le 21 janvier 2020 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/setting-value-not-price>

Partena Professionnal (n.d.). Comment établir un plan financier ? Retiré le 3 mai 2020 de <https://www.partena-professional.be/fr/nouvelles/comment-etablir-un-plan-financier>

SPF Economie. (2019). Rapport sur la conjoncture économique dans la distribution. SPF Economie. Retiré le 6 avril 2020 de <https://economie.fgov.be/fr/publications/rapport-sur-la-conjoncture-5>

The Economist (2014). The world wild web; the future. *The Economist*, 412, 14-16. Retiré le 21 janvier 2020 de <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1561998715?accountid=12156>

The Lean startup methodology. (n.d.). *The Lean startup*. Retiré le 21 janvier 2020 de <http://theleanstartup.com/principles>

Troillard W. (2018). 4 étapes pour construire un plan marketing (et impressionner sa direction au passage). *Comexplorer*. Retiré le 22 avril 2020 de <https://blog.comexplorer.com/plan-marketing>

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien réalisé pour rencontrer les clients potentiels

Les interviews ont été réalisées en vidéoconférence en respect des mesures de confinement mises en place par le Gouvernement belge.

C.G. : Bonjour, je me présente, je m'appelle Clément Goffin et suis actuellement en deuxième Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management (LSM). Je réalise mon mémoire dans le but d'obtenir mon diplôme et c'est pour la réalisation de celui-ci que je vous contacte. Pourriez-vous répondre à quelques questions ?

Tout d'abord, êtes-vous d'accord que j'enregistre cette conversation pour en faire un compte-rendu ?

C.G. : Pouvez-vous présenter votre magasin en quelques secondes ainsi que le type de produits que vous vendez principalement ?

C.G. : Pouvez-vous me raconter ce qu'il s'est passé la dernière fois que vous avez accueilli un nouveau client ? Comment faites-vous pour le conseiller ?

C.G. : Comment choisissez-vous les promotions que vous mettez en magasin ?

C.G. : Pouvez-vous me parler du lancement d'un nouveau produit qui a été un véritable succès ?

C.G. : Vos clients vous ont-ils déjà fait des demandes spéciales ? Je m'explique, vous ont-ils déjà demandé de leur conseiller des produits en fonction d'un précédent produit qu'ils ont apprécié dans votre magasin ? Par exemple, ils ont bien aimé un modèle de chaussures et aimeraient retrouver un modèle avec les mêmes caractéristiques.

C.G. : Si oui, sur base de quels éléments basez-vous vos recommandations ?

C.G. : Vous ont-ils déjà demandé de commander un produit exprès pour eux ? C'est-à-dire n'étant pas en magasin mais qu'ils souhaitent acheter dans celui-ci.

C.G. : Vous ont-ils déjà dit qu'il n'y avait pas les produits qu'ils recherchaient ?

C.G. : Comment se passe le processus de décision quant à l'intégration d'un nouveau produit dans votre magasin ? En d'autres termes, sur quels critères basez-vous votre choix des nouveaux produits à intégrer dans votre magasin ?

C.G. : Avez-vous une méthode pour minimiser le risque quant à l'intégration de nouveaux produits ? Si oui, comment faites-vous ?

C.G. : Quels sont les problèmes que vous avez déjà rencontré lors de l'intégration de nouveaux produits dans votre magasin ?

C.G. : Lorsque vous commandez ces nouveaux produits, sur base de quels éléments basez-vous la probabilité de leur succès?

C.G. : Rencontrez-vous des problèmes de commandes? C'est-à-dire, commandez-vous parfois une quantité trop importante d'un produit dans votre magasin et qu'il vous reste un stock important de ce produit?

C.G. : Avez-vous déjà réalisé des enquêtes auprès de vos clients pour comprendre leurs besoins et proposer des produits maximisant vos chances de vendre plus ? En d'autres termes, quels moyens mettez-vous en œuvre pour mieux connaître vos clients et l'évaluation de leurs goûts de consommation ?

C.G. : Si non, pensez-vous que cela pourrait être bénéfique pour votre magasin ?

C.G. : Si oui, cette enquête a-t-elle été satisfaisante et vous a-t-elle permis d'augmenter votre marge en proposant des produits pouvant plaire aux clients ? En faites-vous souvent lorsque vous avez de nouveaux produits à proposer dans votre magasin pour solliciter l'avis de vos clients afin de répondre au mieux à leurs besoins ?

C.G. : Avez-vous déjà pensé à faire appel à une entreprise pouvant vous aider à optimiser vos ventes auprès de vos clients ?

C.G. : Si oui, avez-vous réalisé un contrat avec ? En avez-vous été satisfait ? Quelles sont les avantages et désavantages qui vous ont été apportés ?

C.G. : Si non, avez-vous déjà entendu parlé des systèmes de recommandation ? Saviez-vous que ceux-ci ne sont pas uniquement réservés pour le commerce en ligne mais peuvent également s'appliquer dans des magasins physiques comme le vôtre ?

C.G. : Je suis en train de développer une entreprise proposant ce service. Laissez-moi vous expliquer en quelques mots en quoi cela consiste. LeanAlgo a pour but de récolter des données sur vos clients afin d'optimiser votre espace de vente et de maximiser les chances que vos produits plaisent à vos clients. Le principe est simple, nous testerions dans votre magasin certains des nouveaux produits que vous avez décidé d'exposer auprès de vos clients. A partir de ces tests, nous allons demander à vos clients d'évaluer ces produits selon une liste de caractéristiques propres au produit (la couleur, le confort, le design, etc.). Nous allons également, si vous en avez, analyser les cartes de fidélité des clients pour y faire ressortir la fréquence d'achats ainsi que le montant moyen dépensé par chaque client. Sur base de cette récolte, nous allons intégrer les données dans un système de recommandation créé par mon collègue. Ce système va permettre en premier lieu de segmenter votre clientèle, c'est-à-dire qu'il va analyser les comportements d'achats de vos clients sur base des données récoltées pour

les segmenter grâce au Product Potential. Le Product Potential est défini comme la proportion d'utilisateurs qui aiment une nouvelle caractéristique d'un produit ou un nouveau produit tout simplement. Ensuite, grâce au PP, nous pourrions évaluer la probabilité de réussite des nouveaux produits testés. En effet, nous pourrions vous indiquer s'il est bénéfique de garder le produit en magasin ou s'il faut le retirer car vous n'y gagneriez pas une marge suffisante. Si les tests sont concluants, nous nous occuperons d'envoyer un mail à vos clients (n'ayant pas testé les produits) pour leur faire part des produits qui pourraient les intéresser en leur en recommandant. Ceci vous permettra d'augmenter les chances de vendre ce produit.

Ne vous inquiétez pas, l'algorithme fonctionne parfaitement même avec une petite quantité de données et présente de bons résultats.

Notre offre se déclinerait en un package reposant sur un abonnement semestriel prenant en considération l'ensemble des étapes de mise en place et de suivi des tests en magasin.

→ envoi par mail des étapes de mise en place des tests dans les magasins

C.G. : Est-ce que vous avez bien compris le fonctionnement de LeanAlgo ? Avez-vous des questions en particulier ?

C.G. : LeanAlgo peut vous apporter un grand nombre d'avantages :

- Il est facile d'utilisation car vous n'avez rien à faire de votre côté.
- Nous vous offrons un suivi continu ainsi qu'une prise en charge complète.
- L'avantage principal est que grâce à LeanAlgo, vous pourrez gérer vos commandes et stocks car si lors d'un test, le produit en question ne rencontre pas un grand succès vous pourrez décider de ne plus le commander et de le remplacer par un produit qui a plus de chances de plaire. Cela vous évite donc une perte financière dans le cas où vous auriez commandé en trop grandes quantités un produit ne plaisant pas à vos clients.
- Nous vous permettons de segmenter votre clientèle, ce qui sera bénéfique pour vous dans le long terme.
- Nous vous permettons de personnaliser le parcours-client de l'ensemble de vos clients en recommandant les produits pouvant plaire à chacun de vos clients.
- Si vos clients sont satisfaits, les chances qu'ils reviennent dans votre magasin augmentent et il se peut donc qu'ils deviennent loyaux envers votre magasin.
- Enfin, l'ensemble de ces avantages constituent un avantage concurrentiel sur les autres magasins de sport ne faisant pas appel à LeanAlgo.

C.G. : Seriez-vous prêt à tester ce service gratuitement ? (problem-solution fit)

C.G. : Quels sont selon vous les avantages et désavantages du service proposé ?

C.G. : Quelles seraient les améliorations à apporter à ce service ? C'est-à-dire, rajouteriez-vous des services en plus ?

C.G. : Nous arrivons bientôt au terme de cet entretien, mais avant j'aimerais vous demander combien de nouveaux produits testez-vous en moyenne en 6 mois de temps ? La réponse : X

C.G. : Lorsque le lancement de certains de vos nouveaux produits est un échec, pouvez-vous estimer le montant que vous perdez ? Quel serait celui-ci approximativement ?

C.G. : Admettons que nous testerions 25% de vos nouveaux produits, quel serait le prix que vous seriez prêts à donner pour faire appel à ce service ? (product-market fit)

C.G. : Et si c'était 50% ou 100% ?

C.G. : Enfin, que seriez-vous prêt à donner pour faire appel à ce service pour tester un nombre illimité de nouveaux produits ?

Annexe 2 : Interview du gérant du magasin Records Sports (R.S.) de Louvain-La-Neuve

C.G. : Bonjour, je me présente, je m'appelle Clément Goffin et suis actuellement en deuxième Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management (LSM). Je réalise mon mémoire dans le but d'obtenir mon diplôme et c'est pour la réalisation de celui-ci que je vous contacte. Pourriez-vous répondre à quelques questions ?

Tout d'abord, êtes-vous d'accord que j'enregistre cette conversation pour en faire un compte-rendu ?

R.S. : Il n'y a aucun soucis.

C.G. : Pouvez-vous présenter votre magasin en quelques secondes ainsi que le type de produits que vous vendez principalement ?

R.S. : Records Sports est un magasin spécialisé dans tout ce qui est sport raquettes, hockey sur gazon, natation et running.

C.G. : Connaissez-vous bien votre clientèle et ce qu'elle désire lorsqu'elle vient chez vous ? Savez-vous lui présenter directement des produits pouvant lui plaire en fonction de ses besoins et préférences ?

R.S. : La majorité de la clientèle concerne des sportifs pratiquant en club ou en tout cas de manière intensive. Il y a également des sportifs débutants mais la plupart des clients recherchent un conseil dans le matériel à utiliser en ayant une approche plus personnalisée.

C.G. : Mettez-vous régulièrement en place des promotions dans votre magasin pour tester si un produit peut plaire à vos clients ?

R.S. : Pour tout ce qui est sport de raquettes, on permet aux clients de tester avant d'acheter. On guide les clients en magasin par rapport à leur demande et leur niveau pour leur permettre de tester les raquettes avant d'acheter. Pour la course à pieds, on a un tapis roulant au magasin pour déterminer quel type de chaussures est le plus approprié pour le client.

C.G. : Vos clients vous ont-ils déjà fait des demandes spéciales? Je m'explique, vous ont-ils déjà demandé de leur conseiller des produits en fonction d'un précédent produit qu'ils ont apprécié dans votre magasin ? Par exemple, ils ont bien aimé un modèle de chaussures et aimeraient retrouver un modèle avec les mêmes caractéristiques.

R.S. : Les coureurs qui courent beaucoup ont les derniers modèles et généralement les marques gardent les mêmes modèles avec des petites améliorations techniques au fil des ans. Lorsqu'ils aiment un type de chaussures, ils restent souvent dans la même gamme.

C.G. : Si oui, parvenez-vous à leur recommander le produit répondant au mieux à leurs demandes ?

R.S. : J'ai aussi des clients qui viennent avec leurs anciennes chaussures et si elles sont fort usées ou n'ont pas plu au coureur, je les guiderai vers d'autres modèles. Nos conseils seront différents en fonction de l'appréciation des clients de leurs chaussures : si elles ont plu, on leur conseille des chaussures du même modèle ou une autre version. Donc en voyant le type de chaussures du client, on peut facilement lui conseiller un modèle ressemblant.

C.G. : Vous ont-ils déjà demandé de commander un produit exprès pour eux ? C'est-à-dire n'étant pas en magasin mais qu'ils souhaitent acheter dans celui-ci.

R.S. : Oui, ça arrive régulièrement car nous sommes un petit magasin donc il est impossible d'avoir tout en stock. Mais l'avantage d'un petit magasin est que nous sommes très réactifs et nous pouvons commander facilement auprès des fournisseurs. Si un client vient avec une demande particulière, dans la plupart des cas c'est possible d'avoir les produits demandés dans les jours qui suivent.

C.G. : Vous ont-ils déjà dit qu'il n'y avait pas les produits qu'ils recherchaient ?

R.S. : Oui, bien sûr. Nous ne pouvons pas satisfaire tout le monde. On commande les nouvelles collections des mois à l'avance donc on ne sait pas prévoir si cela va plaire. Il y a un décalage de 6 mois entre le moment où on commande et le moment où on reçoit la marchandise. Certaines grandes marques gardent leur modèle en exclusivité pour les proposer uniquement en ligne sur leur site Internet. Nike fait ça de plus en plus : ils ne nous donnent pas l'accès à certains modèles. C'est pour cela qu'on ne peut pas satisfaire tout le monde.

C.G. : Comment se passe le processus de décision quant à l'intégration d'un nouveau produit dans votre magasin ? En d'autres termes, sur quels critères basez-vous votre choix des nouveaux produits à intégrer dans votre magasin ?

R.S. : Cela dépend d'une marque à l'autre. En général, les représentants de marques viennent nous présenter les nouvelles collections ou c'est nous qui nous déplaçons jusqu'à l'entreprise où il y a une présentation de la gamme. On choisit les produits en fonction de l'expérience et de la connaissance de la clientèle pour se rapprocher au mieux de ce que les clients recherchent. Le plus difficile est de prévoir les achats et les demandes des clients à l'avance.

C.G. : Avez-vous une méthode pour minimiser le risque quant à l'intégration de nouveaux produits ?

R.S. : C'est vraiment une question d'expérience. Cela fait 10 ans que j'ai le magasin et je commence à avoir de l'expérience. En plus, nous avons un système informatique qui permet

d'analyser les ventes des années précédentes. Par rapport à cela, nous pouvons quantifier à peu de choses près le nombre de chaussures de tennis que nous allons vendre sur la saison et dans quelle gamme de prix et autres.

C.G. : Quels sont les problèmes que vous avez déjà rencontré lors de l'intégration de nouveaux produits dans votre magasin ?

R.S. : Il y a toujours certains produits mais pas énormément qui ne se vendent pas pendant la saison de vente normale du produit. Ces produits-là se vendront en période de soldes ou de braderie. Évidemment le but n'est pas de les vendre à perte mais si un produit ne se vend pas, autant le déstocker pendant les soldes pour vider le stock.

C.G. : Lorsque vous commandez ces nouveaux produits, avez-vous déjà une idée de la probabilité de succès au sein de votre magasin ?

R.S. : Comme je l'ai dit, je me base principalement sur le système informatique qui analyse les ventes des saisons passées. Mais je me base aussi sur mon expérience et celle des représentants des marques qui peuvent nous dire que tel produit va être un produit phare des JO par exemple et donc qu'il va plaire. Nos ventes vont aussi être impactées par les moyens marketing qu'ils mettent en place pour les produits et cela nous aide aussi à faire nos choix.

C.G. : Rencontrez-vous des problèmes de commandes? C'est-à-dire, commandez-vous parfois une quantité trop importante d'un produit dans votre magasin et qu'il vous reste un stock important de ce produit?

R.S. : Cela peut arriver mais nous sommes relativement prudents. Nous sommes obligés de prendre un certain nombre de quantités en précommande mais on essaye qu'elle ne soit pas trop importante. Après, si un produit se vend bien on peut faire du réassortiment pour ne pas prendre trop de risques dans les quantités.

C.G. : Avez-vous déjà réalisé des enquêtes auprès de vos clients pour comprendre leurs besoins et proposer des produits maximisant vos chances de vendre plus ?

R.S. : Non, on ne l'a jamais fait. On est un petit magasin de proximité donc nous avons l'avantage d'être peu dans le magasin donc on a souvent les retours directs des clients. Les clients reviennent fréquemment et nous font un feedback des produits qu'ils avaient acheté.

C.G. : Avez-vous déjà pensé à faire appel à une entreprise pouvant vous aider à optimiser vos ventes auprès de vos clients ?

R.S. : Non, je ne l'ai jamais fait.

C.G. : Si non, avez-vous déjà entendu parlé des systèmes de recommandation ? Saviez-vous que ceux-ci ne sont pas uniquement réservés pour le commerce en ligne mais peuvent également s'appliquer dans des magasins physiques comme le vôtre.

R.S. : Non j'aimerais en savoir plus

C.G. : Je suis en train de développer une entreprise proposant ce service. Laissez-moi vous expliquer en quelques mots en quoi cela consiste. LeanAlgo a pour but de récolter des données sur vos clients afin d'optimiser votre espace de vente et de maximiser les chances que vos produits plaisent à vos clients. Le principe est simple, nous testerions dans votre magasin certains des nouveaux produits que vous avez décidé d'exposer auprès de vos clients. A partir de ces tests, nous allons demander à vos clients d'évaluer ces produits selon une liste de caractéristiques propres au produit (la couleur, le confort, le design, etc.). Nous allons également, si vous en avez, analyser les cartes de fidélité des clients pour y faire ressortir la fréquence d'achats ainsi que le montant moyen dépensé par chaque client. Sur base de cette récolte, nous allons intégrer les données dans un système de recommandation créé par mon collègue. Ce système va permettre en premier lieu de segmenter votre clientèle, c'est-à-dire qu'il va analyser les comportements d'achats de vos clients sur base des données récoltées pour les segmenter grâce au Product Potential. Le Product Potential est défini comme la proportion d'utilisateurs qui aiment une nouvelle caractéristique d'un produit ou un nouveau produit tout simplement. Ensuite, grâce au PP, nous pourrions évaluer la probabilité de réussite des nouveaux produits testés. En effet, nous pourrions vous indiquer s'il est bénéfique de garder le produit en magasin ou s'il faut le retirer car vous n'y gagneriez pas une marge suffisante. Si les tests sont concluants, nous nous occuperons d'envoyer un mail à vos clients (n'ayant pas testé les produits) pour leur faire part des produits qui pourraient les intéresser en leur en recommandant. Ceci vous permettra d'augmenter les chances de vendre ce produit.

Ne vous inquiétez pas, l'algorithme fonctionne parfaitement même avec une petite quantité de données et présente de bons résultats.

Notre offre se déclinerait en un package reposant sur un abonnement semestriel prenant en considération l'ensemble des étapes de mise en place et de suivi des tests en magasins.

→ envoi par mail des étapes de mise en place des tests dans les magasins

C.G. : LeanAlgo peut vous apporter un grand nombre d'avantages :

- Il est facile d'utilisation car vous n'avez rien à faire de votre côté.
- Nous vous offrons un suivi continu ainsi qu'une prise en charge complète.
- L'avantage principal est que grâce à LeanAlgo, vous pourrez gérer vos commandes et stocks car si lors d'un test, le produit en question ne rencontre pas un grand succès vous pourrez décider de ne plus le commander et de le remplacer par un produit qui a plus de chances de plaire. Cela vous évite donc une perte financière dans le cas où vous auriez commandé en trop grandes quantités un produit ne plaisant pas à vos clients.
- Nous vous permettons de segmenter votre clientèle, ce qui sera bénéfique pour vous dans le long terme.
- Nous vous permettons de personnaliser le parcours-client de l'ensemble de vos clients en recommandant les produits pouvant plaire à chacun de vos clients.
- Si vos clients sont satisfaits, les chances qu'ils reviennent dans votre magasin augmentent et il se peut donc qu'ils deviennent loyaux envers votre magasin.
- Enfin, l'ensemble de ces avantages constituent un avantage concurrentiel sur les autres magasins de sport ne faisant pas appel à LeanAlgo.

C.G. : Est-ce que vous avez bien compris le fonctionnement de LeanAlgo ? Avez-vous des questions en particulier ?

R.S. : Je n'ai juste pas bien compris la notion de test car on n'aura pas vraiment la possibilité de le tester car quand on commande un produit, généralement il n'est pas encore commercialisé donc il est impossible de le tester.

C.G. : Quand je parle de tests, je parle de tester les nouveaux produits que vous présentez avec les premiers clients qui veulent les acheter pour ensuite prédire si l'ensemble de votre clientèle pourrait les apprécier et les acheter également.

R.S. : Combien de temps va prendre l'analyse des évaluations car si l'analyse est trop longue, je n'y serais pas gagnant ?

C.G. : Dès que nous avons les évaluations nous ferons tourner une première fois le modèle pour avoir un premier aperçu du Product Poetntial.

C.G. : Seriez-vous intéressé par ce service ? (problem-solution fit)

R.S. : Dans la situation actuelle, je ne pense pas à cause de la crise économique que nous traversons. J'ai peu de données concernant mes clients même si ils sont souvent satisfaits par mes produits, je n'ai pas leur adresse mail ni de carte de fidélité.

C.G. : Nous demanderions l'adresse mail des clients pour leur envoyer par mail l'adresse URL sur la quelle compléter l'évaluation des produits à tester.

R.S. : Vous pensez que les gens vont faire l'évaluation car sans contrepartie ce serait moins intéressant ?

C.G. : Nous pensions peut-être instaurer un système de bons de réduction à gagner après un tirage au sort pour essayer de les inciter au maximum à faire l'évaluation.

C.G. : Quels sont selon vous les avantages et désavantages du service proposé ?

R.S. : Pour moi le réel désavantage se trouve dans l'évaluation des clients car je ne suis pas sûr qu'ils la rempliront et si je dois donner des coupons de réductions à tous mes clients pour les inciter je serais perdant. L'avantage principal réside dans le fait de savoir si les nouveaux produits que je présente vont plaire ou non.

Je réalise mes commandes très longtemps à l'avance donc je ne les reçois pas tout de suite. Quand je les reçois, il ne reste que 2 mois pour les vendre donc je me demande : est-ce que le système de recommandation sera suffisamment rapide et efficace ?

C.G. : L'avantage du système de recommandation est qu'il permet de prédire si un nouveau produit peut plaire ou non sur base d'un faible de nombre d'évaluations ce qui nous permet d'être rapide tout en étant efficace car le système présente de très bons résultats même avec une faible quantité d'évaluations.

R.S. : Les évaluations d'un T-shirt de tennis seraient regroupées sur l'ensemble des commerces faisant appel à vous ?

C.G. : Non, cela ne regrouperait que les évaluations de vos clients. Le système de recommandation se perfectionnera de par la multitude d'évaluations qu'il aura des différents magasins partenaires pour donner des résultats plus précis pour l'ensemble des magasins.

C.G. : Nous arrivons bientôt au terme de cet entretien, mais avant j'aimerais vous demander combien de nouveaux produits testez-vous en moyenne en 6 mois de temps ?

R.S. : J'en teste environ 1000 tous les six mois mais c'est vraiment approximatif.

C.G. : Admettons que nous testerions 250 de vos nouveaux produits, quel serait le prix que vous seriez prêts à donner pour faire appel à ce service ? (product-market fit)

R.S. : Oulah c'est une question difficile, surtout dans la période actuelle niveau budget. Surtout que je ne sais pas évaluer l'impact du système de recommandation sur les ventes. Je dirais 400 € maximum sur 6 mois car je n'ai pas les ressources nécessaires. Tout dépend de l'impact économique sur mon magasin. En effet, si les résultats sont bons, cela pourrait valoir plus.

C.G. : Et si c'était 50% ou 100% ?

R.S. : Je dirais 600 € pour 500 produits et 800 € l'entièreté.

R.S. : Si vous pouviez me montrer l'efficacité du système avec vos clients existants cela m'aiderait à évaluer ma décision. Maintenant, nous sommes dans l'inconnu total donc je ne sais pas vous dire.

C.G. : Quelles seraient les améliorations à apporter à ce service ? C'est-à-dire, rajouteriez-vous des services en plus ?

R.S. : D'un magasin à l'autre, je pense qu'il y a beaucoup de différences par rapport au fonctionnement des magasins. Je pense qu'il y a des magasins qui ont des articles qui se renouvellent beaucoup moins souvent. Il faudrait donc adapter votre service en fonction de cela.

C.G. : Au sortir de cette crise sanitaire, ce système de recommandation pourrait vous aider à mieux maîtriser vos commandes et stocks dans l'optique de limiter vos pertes financières.

R.S. : Le problème c'est qu'il n'y a plus du tout d'argent pour le moment, même si ça peut aider par la suite. Il m'est impossible de faire appel à votre service car pour les prochains mois je n'aurai plus de budget consacré au marketing.

C.G. : D'accord. Merci pour vos réponses en tout cas. Bonne journée.

Annexe 3 : Interview de la gérante du magasin Alpi Sports (A.S.) de Liège

C.G. : Bonjour, je me présente, je m'appelle Clément Goffin et suis actuellement en deuxième Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management (LSM). Je réalise mon mémoire dans le but d'obtenir mon diplôme et c'est pour la réalisation de celui-ci que je vous contacte. Pourriez-vous répondre à quelques questions ?

Tout d'abord, êtes-vous d'accord que j'enregistre cette conversation pour en faire un compte-rendu ?

A.S. : Il n'y a aucun soucis.

C.G. : Pouvez-vous présenter votre magasin en quelques secondes ainsi que le type de produits que vous vendez principalement ?

A.S. : Nous sommes spécialisés outdoor, c'est-à-dire randonnée, trekking, escalade, alpinisme.

C.G. : Connaissez-vous bien votre clientèle et ce qu'elle désire lorsqu'elle vient chez vous ? Savez-vous lui présenter directement des produits pouvant lui plaire en fonction de ses besoins et préférences ?

A.S. : En général oui, on sait répondre à 95% des besoins de nos clients même un peu plus. C'est très rare qu'on n'arrive pas à trouver des solutions sauf pour les clients qui veulent tel polard d'une telle marque ou un polard qui n'existe plus. Cependant, nous trouvons en général une alternative.

C.G. : Mettez-vous régulièrement en place des promotions dans votre magasin pour tester si un produit peut plaire à vos clients ?

A.S. : On fait beaucoup par Facebook, quand on rentre des produits nouveaux, nous postons 2 ou 3 publications par semaine pour rester actifs pour nos membres. On sait que nous devons rester réguliers pour garder nos clients. Avoir quelqu'un de l'extérieur spécialisé dans les réseaux sociaux et la communication digitale serait un plus parce que nous n'y connaissons pas grand-chose. Par exemple, nous ne connaissons pas bien Instagram alors que beaucoup de personnes et nos clients sont actifs sur ce réseau. Avoir un spécialiste communication sur les réseaux serait un plus c'est sûr.

C.G. : Trouvez-vous des moyens qui vous permettent d'optimiser votre espace de vente pour proposer des produits pouvant plaire à vos clients et maximiser vos ventes ?

A.S. : En magasin même, nous essayons vraiment de faire de la place pour les nouveaux produits car le magasin a une superficie de 400 mètres carrés mais nous ne pouvons pas proposer autant de produits que nous le souhaitons. On essaie d'optimiser l'espace pour

présenter au mieux car c'est certain qu'un produit mal présenté ne se vend pas. Nous réagençons souvent l'espace pour rendre les produits le plus visible possible.

C.G. : Vos clients vous ont-ils déjà fait des demandes spéciales? Je m'explique, vous ont-ils déjà demandé de leur conseiller des produits en fonction d'un précédent produit qu'ils ont apprécié dans votre magasin ? Par exemple, ils ont bien aimé un modèle de chaussures et aimeraient retrouver un modèle avec les mêmes caractéristiques.

A.S. : Oui tout à fait. Par exemple, ils nous demandent une paire de chaussures qui correspond à leur ancienne paire. Si on ne la trouve pas, on les oriente vers des chaussures du même type que ce soit au niveau de la rigidité de la semelle ou de la largeur du pied.

C.G. : Si oui, parvenez-vous à leur recommander le produit répondant au mieux à leurs demandes ?

A.S. : A 99% c'est le cas. Parfois des gens reviennent car ils ont mal à un endroit du pied mais nous ne sommes pas des podologues donc nous ne savons pas les conseiller car cela demande l'avis d'un vrai spécialiste.

C.G. : Vous ont-ils déjà demandé de commander un produit exprès pour eux ? C'est-à-dire n'étant pas en magasin mais qu'ils souhaitent acheter dans celui-ci.

A.S. : Bien sûr. Assez souvent.

C.G. : Vous ont-ils déjà dit qu'il n'y avait pas les produits qu'ils recherchaient ?

A.S. : Des produits particuliers oui. Nous vendons une certaine marque mais si nos clients nous demandent une autre marque nous pouvons la commander, c'est tout à fait faisable. On peut commander ce qu'on veut dans nos marques partenaires tant que le client s'engage à payer ce qu'il a demandé expressément.

C.G. : Comment se passe le processus de décision quant à l'intégration d'un nouveau produit dans votre magasin ? En d'autres termes, sur quels critères basez-vous votre choix des nouveaux produits à intégrer dans votre magasin ?

A.S. : Il y a beaucoup de coup de cœur ou alors il n'y pas ça ailleurs dans les marques que je vends pour pouvoir diversifier au mieux mon offre. Nous voulons couvrir un besoin que nous n'avions pas encore couvert pour nos clients. L'innovation nous influence également : un produit qui répond à de nouveaux besoins, qui est différent et qui amène quelque chose de neuf. Les nouveautés concernent souvent les vêtements que nous vendons mais pas vraiment les chaussures car les nouvelles versions des chaussures sont souvent la largeur mais pas vraiment le design. C'est souvent après avoir eu plusieurs demandes que nous réagissons pour pouvoir changer notre assortiment et commander des produits plus innovants.

C.G. : Avez-vous une méthode pour minimiser le risque quant à l'intégration de nouveaux produits ?

A.S. : Cela dépend. Certains de nos fournisseurs s'engagent à reprendre ce qui n'est pas vendu. Il y a aussi parfois les stocks de consignation donc si ce n'est pas vendu il n'y a pas de soucis. On a aussi des accords avec certains fournisseurs où l'on peut renvoyer 10% des commandes de présaison si celles-ci ne sont pas vendues. Il y a aussi de la négociation pour renvoyer des commandes qu'on pensait qui allaient se vendre mais finalement non. Mais en contrepartie nous devons acheter d'autres produits pour le même montant. Si nous devons garder la commande, nous la mettons en promotion pour qu'elle parte plus vite.

C.G. : Quels sont les problèmes que vous avez déjà rencontré lors de l'intégration de nouveaux produits dans votre magasin ?

A.S. : Comme je l'ai dit précédemment, certains produits ne se vendent pas.

C.G. : Lorsque vous commandez ces nouveaux produits, avez-vous déjà une idée de la probabilité de succès au sein de votre magasin ?

A.S. : Non, on se dit que ça va marcher mais c'est uniquement basé sur notre ressenti. Cependant, on n'achète jamais 100 pièces d'un coup, nous sommes toujours prudents. Nous essayons de nous assurer quand même que ça plaise mais limitons toujours le risque.

C.G. : Rencontrez-vous des problèmes de commandes? C'est-à-dire, commandez-vous parfois une quantité trop importante d'un produit dans votre magasin et qu'il vous reste un stock important de ce produit?

A.S. : On est très prudent. On ne commande jamais de trop grosses quantités.

C.G. : Avez-vous déjà réalisé des enquêtes auprès de vos clients pour comprendre leurs besoins et proposer des produits maximisant vos chances de vendre plus ?

A.S. : Jamais.

C.G. : Si non, pensez-vous que cela pourrait être bénéfique pour votre magasin ?

A.S. : Franchement je n'ai pas l'impression car nous avons une clientèle très régulière et je pense que dans notre business on couvre presque tous les besoins et nous pouvons commander des produits bien spécifiques qui peuvent répondre à des besoins particuliers. Je me trompe peut-être.

C.G. : Avez-vous déjà pensé à faire appel à une entreprise pouvant vous aider à optimiser vos ventes auprès de vos clients ?

A.S. : Non pas du tout.

C.G. : Si non, avez-vous déjà entendu parlé des systèmes de recommandation ? Saviez-vous que ceux-ci ne sont pas uniquement réservés pour le commerce en ligne mais peuvent également s'appliquer dans des magasins physiques comme le vôtre.

A.S. : Non je vous avoue que je n'en ai aucune idée.

C.G. : Je suis en train de développer une entreprise proposant ce service. Laissez-moi vous expliquer en quelques mots en quoi cela consiste. LeanAlgo a pour but de récolter des données sur vos clients afin d'optimiser votre espace de vente et de maximiser les chances que vos produits plaisent à vos clients. Le principe est simple, nous testerions dans votre magasin certains des nouveaux produits que vous avez décidé d'exposer auprès de vos clients. A partir de ces tests, nous allons demander à vos clients d'évaluer ces produits selon une liste de caractéristiques propres au produit (la couleur, le confort, le design, etc.). Nous allons également, si vous en avez, analyser les cartes de fidélité des clients pour y faire ressortir la fréquence d'achats ainsi que le montant moyen dépensé par chaque client. Sur base de cette récolte, nous allons intégrer les données dans un système de recommandation créé par mon collègue. Ce système va permettre en premier lieu de segmenter votre clientèle, c'est-à-dire qu'il va analyser les comportements d'achats de vos clients sur base des données récoltées pour les segmenter grâce au Product Potential. Le Product Potential est défini comme la proportion d'utilisateurs qui aiment une nouvelle caractéristique d'un produit ou un nouveau produit tout simplement. Ensuite, grâce au PP, nous pourrions évaluer la probabilité de réussite des nouveaux produits testés. En effet, nous pourrions vous indiquer s'il est bénéfique de garder le produit en magasin ou s'il faut le retirer car vous n'y gagneriez pas une marge suffisante. Si les tests sont concluants, nous nous occuperons d'envoyer un mail à vos clients (n'ayant pas testé les produits) pour leur faire part des produits qui pourraient les intéresser en leur en recommandant. Ceci vous permettra d'augmenter les chances de vendre ce produit.

Ne vous inquiétez pas, l'algorithme fonctionne parfaitement même avec une petite quantité de données et présente de bons résultats.

Notre offre se déclinerait en un package reposant sur un abonnement semestriel prenant en considération l'ensemble des étapes de mise en place et de suivi des tests en magasins.

→ envoi par mail des étapes de mise en place des tests dans les magasins

C.G. : Est-ce que vous avez bien compris le fonctionnement de LeanAlgo ? Avez-vous des questions en particulier ?

A.S. : C'est compliqué à mettre en place ça en magasin non ? Par exemple Zalando eux c'est automatique car ce sont les utilisateurs qui font fonctionner automatiquement l'algorithme en faisant leurs recherches.

C.G. : Celui que nous proposons l'est également car nous rentrons les évaluations dans le modèle mathématique qui lui n'aura plus qu'à fonctionner tout seul.

A.S. : Ce sont des données qui viennent d'où du coup car nous n'avons rien pour récolter les informations sur les clients ?

C.G. : En fait, l'algorithme peut se baser à la fois sur des évaluations des clients mais également sur leurs habitudes d'achat, etc. Mais si vous me dites que vous n'avez pas de système en place, les évaluations suffiront amplement pour faire fonctionner correctement l'algorithme. Lorsque le client passe à la caisse, nous récolterions l'adresse mail pour envoyer par mail le questionnaire pour qu'il le complète. Ensuite, nous incorporerons les données dans le système pour déterminer le Product Potential pour ensuite vous dire s'il est intéressant de garder le produit en question ou pas. Cela vous permettra de segmenter votre clientèle.

A.S. : Mais du coup, il faudra qu'on sache le pourcentage de personnes par exemple de 45 ans qui aiment telles chaussures ?

C.G. : Vu que vous n'avez pas de cartes de fidélité, l'algorithme se baserait uniquement sur les évaluations et donc pour pouvoir segmenter la clientèle nous nous baserons uniquement sur celles-ci. Ce serait sur le moyen terme que la segmentation pourra s'opérer car plus on connaîtra les goûts et préférences de vos clients plus il sera facile de les segmenter.

A.S. : Cela va prendre un temps énorme à mettre en place donc ce serait risqué car les goûts et les couleurs peuvent changer très vite en fonction de la mode et des tendances actuelles. Une fois, on aime un produit et pas l'autre et puis l'année d'après c'est l'inverse.

C.G. : L'algorithme fonctionne vraiment avec peu d'évaluations donc peut donner des résultats très rapidement. Il est évident que plus l'algorithme sera entraîné plus il pourra vous dire qu'il y a des chances qu'une personne achetant tel type de chaussures est susceptible d'acheter tel type de vestes de randonnée. L'algorithme fait des liens entre les différentes évaluations faites sur l'ensemble des produits du magasin.

C.G. : LeanAlgo peut vous apporter un grand nombre d'avantages :

- Il est facile d'utilisation car vous n'avez rien à faire de votre côté.

A.S. : Admettons que je veux rentrer une nouvelle paire chaussures comment ça se passe ?

C.G. : Vous les testez en les mettant en vente et pendant la première semaine de vente vous demandez aux clients l'ayant achetée leur adresse mail pour qu'ils remplissent le questionnaire. Sur base de ces réponses, nous pouvons dire si le produit peut plaire ou pas.

A.S. : Cela me paraît lourd comme démarche pour ce genre de décisions car nous avons nos habitudes et nous fonctionnons bien. En chaussures, nous avons plus de 100 modèles donc si on en prend en plus, on doit prendre une paire pour chaque taille voir deux pour des tailles les plus demandées. Le temps qu'on vende ça, nous pouvons nous rendre compte par exemple que si elles ne se vendent pas c'est qu'elle ne plaisent pas et donc que nous savons que nous ne devons pas les racheter. Généralement, les gens reviennent vers nous quand ça ne leur plaît pas car ce sont des chaussures assez chères donc forcément quand ils ne sont pas contents ils le disent et donc nous savons si ça ne plaît pas. Les gens reviennent vers nous quand il y a le moindre souci.

Je ne suis pas certaine de l'efficacité de l'algorithme de par le fait que la récolte de données est longue. Par exemple, s'il faut 10 évaluations pour une paire de chaussures pour que l'algorithme fonctionne, nous avec 10 ventes nous sommes déjà certains que ces chaussures vont plaire à l'ensemble de notre clientèle.

C.G. : L'algorithme fonctionne vraiment avec très peu d'évaluations donc avec 4 ou 5 évaluations nous pourrions déjà prédire si les chaussures vont plaire ou non. Le questionnaire serait vraiment très précis pour cibler les besoins des consommateurs.

A.S. : Mais il faut faire l'hypothèse que les gens répondent honnêtement à l'enquête, ce qui n'est pas toujours le cas.

C.G. : Nous pourrions peut-être instaurer un système de concours pour gagner un bon de réduction de 10€ dans votre magasin pour inciter les clients à y répondre.

A.S. : Je ne sais pas si le bon rend les gens enclins à réellement dire la vérité concernant le produit en question.

C.G. : Le questionnaire serait le plus réaliste possible pour vraiment collecter les évaluations des gens sur les caractéristiques propres du produit pour qu'ils ne soient pas réellement influencés par leur expérience en magasin.

A.S. : C'est quand même difficile d'être impartial dans l'évaluation. Il faut trouver les bons éléments à introduire dans le questionnaire.

Revenons à la liste des avantages apportés par LeanAlgo :

- Nous vous offrons un suivi continu ainsi qu'une prise en charge complète.

- L'avantage principal est que grâce à LeanAlgo, vous pourrez gérer vos commandes et stocks car si lors d'un test, le produit en question ne rencontre pas un grand succès vous pourrez décider de ne plus le commander et de le remplacer par un produit qui a plus de chances de plaire. Cela vous évite donc une perte financière dans le cas où vous auriez commandé en trop grandes quantités un produit ne plaisant pas à vos clients.
- Nous vous permettons de segmenter votre clientèle, ce qui sera bénéfique pour vous dans le long terme.
- Nous vous permettons de personnaliser le parcours-client de l'ensemble de vos clients en recommandant les produits pouvant plaire à chacun de vos clients.
- Si vos clients sont satisfaits, les chances qu'ils reviennent dans votre magasin augmentent et il se peut donc qu'ils deviennent loyaux envers votre magasin.
- Enfin, l'ensemble de ces avantages constituent un avantage concurrentiel sur les autres magasins de sport ne faisant pas appel à LeanAlgo.

C.G. : Seriez-vous intéressé par ce service ? (problem-solution fit)

A.S. : Des aides pour cerner les besoins des clients, c'est toujours le bienvenu mais tout dépend des couts et j'imagine que cela coute cher de par la complexité du modèle.

C.G. : Quels sont selon vous les avantages et désavantages du service proposé ?

A.S. : L'avantage c'est qu'on peut clairement cerner les besoins des clients pour choisir des produits auxquels nous n'aurions pas pensé qu'ils puissent plaire dans notre magasin. Le désavantage est que vu que nous n'avons pas de système informatisé performant, cela pourrait rendre les choses beaucoup moins précises et donc ne pas générer des informations bénéfiques pour nous. Nous sommes très flexibles dans nos commandes et donc nous pouvons nous adapter très rapidement à la demande des clients. Nous sommes spécialisés dans ce que nous faisons car nous sommes présents depuis 35 ans et connaissons bien nos clients et ce qu'ils veulent. Nous avons des clients de longue date et quand ça ne leur plait pas ils nous disent et n'hésitent pas et nous essayons de réagir le plus rapidement possible.

Le système de recommandation pourrait apporter une certitude en plus et plus de précisions dans nos choix. Je ne pense cependant pas que nous pourrions économiser beaucoup de temps et d'argent car quand on a des demandes récurrentes de choses qu'on n'a pas on réagit très rapidement pour les avoir. Comme on fait partie d'une chaine de 5 magasins, ce que je n'ai pas chez moi je peux le demander dans les autres magasins de la chaine. En effet, ce qui fonctionne à Liège ne fonctionne peut-être pas à Bruxelles et donc nous pouvons échanger facilement nos produits.

C.G. : Quelles seraient les améliorations à apporter à ce service ? C'est-à-dire, rajouteriez-vous des services en plus ?

A.S. : Pour moi, il faut d'abord un système informatisé performant au sein du magasin en question pour que le système soit plus performant.

C.G. : Nous arrivons bientôt au terme de cet entretien, mais avant j'aimerais vous demander combien de nouveaux produits testez-vous en moyenne en 6 mois de temps ? La réponse : X

A.S. : Ouh, cela dépend. Nous commandons souvent pour 6 mois donc nous commandons la collection automne-hiver puis la collection printemps-été. Nous commandons environ 2500 nouveaux produits tous les 6 mois à peu près.

C.G. : Admettons que nous testerions 750 de vos nouveaux produits, quel serait le prix que vous seriez prêt à donner pour faire appel à ce service ? (product-market fit)

A.S. : Je pense que le temps qu'on ait le retour de votre part, il sera trop tard. Si on vend 750 produits et qu'approximativement 10 personnes répondent à chaque questionnaire cela fait 7500 questionnaires à incorporer dans le système ce qui nous ferait perdre un temps considérable.

C.G. : Comme je vous le disais, le système fonctionne vraiment rapidement et permet de fournir de bons résultats en un très court laps de temps. Les évaluations seraient directement incorporées dans le système.

A.S. : On ne va peut-être pas vendre entre 5 et 10 produits la première semaine des 750 produits.

C.G. : Oui mais dès que nous avons des réponses, l'algorithme fonctionne rapidement et est efficace avec peu de données. Le croisement des évaluations rend l'utilisation de l'algorithme plus efficace. On enverrait ensuite une liste des produits recommandés aux clients pour que ceux-ci se rendent compte que d'autres produits peuvent leur plaire.

A.S. : Je comprends bien mais moi je ne suis pas convaincue car le trafic de mails je trouve déjà ça très pénible et je pense que beaucoup de personnes pensent également comme moi. J'ai une clientèle relativement âgée et je ne suis pas sûre que répondre à des enquêtes serait dans leurs envies. J'ai donc du mal à évaluer un prix car je ne sais pas dire ce que cela pourrait m'apporter concrètement en termes de choix de produits.

Sur les 750 produits que nous testons, vous devez donc avoir toutes les fiches produits dans votre système ce qui va vous demander un travail de dingue donc les couts seront élevés pour vous. En plus, vous ne proposeriez que des recommandations sur ces 750 nouveaux produits et pas sur l'ensemble du magasin. Cela limite donc les possibilités.

C.G. : En tout cas, merci pour vos réponses, bonne journée à vous.

A.S. : Pareillement.

Annexe 4 : Interview du gérant du magasin Stock Adventure (S.A.) de Libramont

C.G. : Bonjour, je me présente, je m'appelle Clément Goffin et suis actuellement en deuxième Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management (LSM). Je réalise mon mémoire dans le but d'obtenir mon diplôme et c'est pour la réalisation de celui-ci que je vous contacte. Pourriez-vous répondre à quelques questions ?

Tout d'abord, êtes-vous d'accord que j'enregistre cette conversation pour en faire un compte-rendu ?

S.A. : Cela ne me dérange pas.

C.G. : Pouvez-vous présenter votre magasin en quelques secondes ainsi que le type de produits que vous vendez principalement ?

S.A. : Nous vendons principalement des produits outdoor donc ce qui concerne la randonnée. Nous avons également un département de vêtements de travail et chaussures de sécurité, pantalons avec poches volantes et poches genouillères. Nous avons aussi une collection sportswear avec des articles un peu plus habillés avec principalement de la laine car nous avons une clientèle qui apprécie ce genre de produits. Cela dépend d'une saison à l'autre car l'été nous vendons aussi des produits de camping que nous ne vendons pas en hiver, période pendant laquelle nous vendons des articles de chasse.

C.G. : Connaissez-vous bien votre clientèle et ce qu'elle désire lorsqu'elle vient chez vous ? Savez-vous lui présenter directement des produits pouvant lui plaire en fonction de ses besoins et préférences ?

S.A. : Oui. Notre clientèle, on commence à la connaître au fur et à mesure des années. Cependant, la société actuelle change beaucoup avec de gros changements dans les tendances. Cela dépend du client que l'on a en face de nous mais nous lui demandons ce qu'il veut et on essaie de le satisfaire au maximum.

C.G. : Mettez-vous régulièrement en place des promotions dans votre magasin pour tester si un produit peut plaire à vos clients ?

S.A. : Oui, nous faisons des promotions pour mettre en avant certains produits et c'est quelque chose que nous voulons développer pour avoir un endroit dans le magasin où nous pourrions proposer un produit du mois ou alors un article phare que les clients ne connaissent pas.

C.G. : Trouvez-vous des moyens qui vous permettent d'optimiser votre espace de vente pour proposer des produits pouvant plaire à vos clients et maximiser vos ventes ?

S.A. : Les murs du magasin ne sont pas extensibles autant que nous le souhaitons mais nous faisons notre possible pour le rendre le plus agréable.

C.G. : Vos clients vous ont-ils déjà fait des demandes spéciales? Je m'explique, vous ont-ils déjà demandé de leur conseiller des produits en fonction d'un précédent produit qu'ils ont apprécié dans votre magasin ? Par exemple, ils ont bien aimé un modèle de chaussures et aimeraient retrouver un modèle avec les mêmes caractéristiques.

S.A. : Oui, c'est régulier et c'est quelque chose que je demande car on est fort développé au niveau de la chaussure de randonnée et j'aime bien que les clients viennent avec leur ancienne paire pour qu'on puisse les conseiller au mieux. Chaque personne a une marche et démarche différente et donc on aime bien voir l'usure de la chaussure pour conseiller la paire idéale.

C.G. : Si oui, parvenez-vous à leur recommander le produit répondant au mieux à leurs demandes ?

S.A. : On essaie mais je suis un vendeur qui préfère refuser une vente si cela ne leur convient pas. On a un grand choix mais si je n'ai pas je ne vais pas systématiquement essayer de vendre un autre produit.

C.G. : Vous ont-ils déjà dit qu'il n'y avait pas les produits qu'ils recherchaient ?

S.A. : Oui cela arrive de temps en temps quand ils cherchent une marque avec laquelle on ne travaille pas, nous ne savons pas leur procurer ce qu'ils désirent.

C.G. : Comment se passe le processus de décision quant à l'intégration d'un nouveau produit dans votre magasin ? En d'autres termes, sur quels critères basez-vous votre choix des nouveaux produits à intégrer dans votre magasin ?

S.A. : Cela peut venir de la demande d'un client régulier ou bien la demande d'une marque qu'on nous demande régulièrement. Nous sommes toujours à l'affût de nouvelles technologies ou marques sachant que nous aimons bien rester sur nos marques afin d'avoir un service après-vente efficace mais nous sommes toujours ouverts à de nouveaux produits. Des fournisseurs ou représentants de marques passent régulièrement pour nous montrer de nouveaux produits et puis ensemble avec l'équipe nous décidons de l'intérêt du produit pour le magasin. Nous regardons également les conditions.

C.G. : Avez-vous une méthode pour minimiser le risque quant à l'intégration de nouveaux produits ? Si oui, comment faites-vous ?

S.A. : Non parce que nous sommes indépendants donc c'est toujours risqué de rentrer un nouveau produit ou une nouvelle marque et la seule façon de limiter le risque est de limiter l'achat pour ne pas acheter une collection énorme sans savoir si elle va plaire ou non. Cela dépend aussi des prix de ces produits et s'ils sont intéressants pour les clients. Nous faisons vraiment attention à la quantité de commandes.

C.G. : Quels sont les problèmes que vous avez déjà rencontré lors de l'intégration de nouveaux produits dans votre magasin ?

S.A. : C'est souvent un style de produits dans les marques que nous proposons. La tendance pour nos fournisseurs n'est parfois pas la même dans notre magasin qui est assez atypique où on n'a pas la même tendance que partout.

C.G. : Lorsque vous commandez ces nouveaux produits, avez-vous déjà une idée de la probabilité de succès au sein de votre magasin ?

S.A. : Cela dépend d'un magasin à un autre parce que nous justement on fait les commandes entre 6 et 8 mois à l'avance. Pour nous, un manteau par exemple peut nous plaire à nous mais pas forcément à nos clients. Le prix rentre aussi en jeu, en fonction de celui-ci on va se dire que tel produit est intéressant : il y a des articles pour lesquels on est peut-être moins convaincu mais ce sont des produits d'appel et qui vont donc sûrement se vendre.

C.G. : Rencontrez-vous des problèmes de commandes? C'est-à-dire, commandez-vous parfois une quantité trop importante d'un produit dans votre magasin et qu'il vous reste un stock important de ce produit?

S.A. : Cela reste rare car nous connaissons bien notre clientèle. Nous sommes une petite structure et faisons donc attention à la quantité que nous achetons. Je n'achète pas trop mais cela dépend du type de produits. En ce qui concerne les chaussures, cela pourrait arriver car la couleur ne plaît pas et donc nous avons du stock qui reste mais c'est rare.

C.G. : Avez-vous déjà réalisé des enquêtes auprès de vos clients pour comprendre leurs besoins et proposer des produits maximisant vos chances de vendre plus ?

S.A. : Oui

C.G. : Si oui, cette enquête a-t-elle été satisfaisante et vous a-t-elle permis d'augmenter votre marge en proposant des produits pouvant plaire aux clients ? En faites-vous souvent lorsque vous avez de nouveaux produits à proposer dans votre magasin pour solliciter l'avis de vos clients afin de répondre au mieux à leurs besoins ?

S.A. : Nous l'avons réalisée à petite échelle pour voir si un nouveau produit pouvait les intéresser. L'enquête a été satisfaisante dans le sens qu'elle nous a permis de ne pas rentrer cette collection de produits dans le magasin.

C.G. : Avez-vous déjà pensé à faire appel à une entreprise pouvant vous aider à optimiser vos ventes auprès de vos clients ?

S.A. : Non.

C.G. : Si non, avez-vous déjà entendu parlé des systèmes de recommandation ? Saviez-vous que ceux-ci ne sont pas uniquement réservés pour le commerce en ligne mais peuvent également s'appliquer dans des magasins physiques comme le vôtre.

C.G. : Je suis en train de développer une entreprise proposant ce service. Laissez-moi vous expliquer en quelques mots en quoi cela consiste. LeanAlgo a pour but de récolter des données sur vos clients afin d'optimiser votre espace de vente et de maximiser les chances que vos produits plaisent à vos clients. Le principe est simple, nous testerions dans votre magasin certains des nouveaux produits que vous avez décidé d'exposer auprès de vos clients. A partir de ces tests, nous allons demander à vos clients d'évaluer ces produits selon une liste de caractéristiques propres au produit (la couleur, le confort, le design, etc.). Nous allons également, si vous en avez, analyser les cartes de fidélité des clients pour y faire ressortir la fréquence d'achats ainsi que le montant moyen dépensé par chaque client. Sur base de cette récolte, nous allons intégrer les données dans un système de recommandation créé par mon collègue. Ce système va permettre en premier lieu de segmenter votre clientèle, c'est-à-dire qu'il va analyser les comportements d'achats de vos clients sur base des données récoltées pour les segmenter grâce au Product Potential. Le Product Potential est défini comme la proportion d'utilisateurs qui aiment une nouvelle caractéristique d'un produit ou un nouveau produit tout simplement. Ensuite, grâce au PP, nous pourrions évaluer la probabilité de réussite des nouveaux produits testés. En effet, nous pourrions vous indiquer s'il est bénéfique de garder le produit en magasin ou s'il faut le retirer car vous n'y gagneriez pas une marge suffisante. Si les tests sont concluants, nous nous occuperons d'envoyer un mail à vos clients (n'ayant pas testé les produits) pour leur faire part des produits qui pourraient les intéresser en leur en recommandant. Ceci vous permettra d'augmenter les chances de vendre ce produit.

Ne vous inquiétez pas, l'algorithme fonctionne parfaitement même avec une petite quantité de données et présente de bons résultats.

Notre offre se déclinerait en un package reposant sur un abonnement semestriel prenant en considération l'ensemble des étapes de mise en place et de suivi des tests en magasins.

→ envoi par mail des étapes de mise en place des tests dans les magasins

C.G. : Est-ce que vous avez bien compris le fonctionnement de LeanAlgo ? Avez-vous des questions en particulier ?

S.A. : J'ai tout compris, je n'ai pas vraiment de questions.

C.G. : LeanAlgo peut vous apporter un grand nombre d'avantages :

- Il est facile d'utilisation car vous n'avez rien à faire de votre côté.

- Nous vous offrons un suivi continu ainsi qu'une prise en charge complète.
- L'avantage principal est que grâce à LeanAlgo, vous pourrez gérer vos commandes et stocks car si lors d'un test, le produit en question ne rencontre pas un grand succès vous pourrez décider de ne plus le commander et de le remplacer par un produit qui a plus de chances de plaire. Cela vous évite donc une perte financière dans le cas où vous auriez commandé en trop grandes quantités un produit ne plaisant pas à vos clients.
- Nous vous permettons de segmenter votre clientèle, ce qui sera bénéfique pour vous dans le long terme.
- Nous vous permettons de personnaliser le parcours-client de l'ensemble de vos clients en recommandant les produits pouvant plaire à chacun de vos clients.
- Si vos clients sont satisfaits, les chances qu'ils reviennent dans votre magasin augmentent et il se peut donc qu'ils deviennent loyaux envers votre magasin.
- Enfin, l'ensemble de ces avantages constituent un avantage concurrentiel sur les autres magasins de sport ne faisant pas appel à LeanAlgo.

C.G. : Seriez-vous intéressé par ce service ? (problem-solution fit)

S.A. : Cela devient plus compliqué, je suis gérant du magasin mais toutes les décisions qui concernent le magasin on les prend avec les patrons. Dans notre style de magasin, j'y crois moyennement vu la conjoncture actuelle. Nous commandons systématiquement de nouvelles collections et donc il y a parfois des produits complètement inédits que nous n'avons jamais vu. Nous savons recommander régulièrement pendant la saison du moment qu'il y ait du stock chez le fournisseur donc nous ne décidons pas vraiment la quantité supplémentaire de stock que nous devons avoir.

C.G. : Pour vous rassurer, le système fonctionne rapidement et avec une relativement petite base d'évaluations.

S.A. : Comment allez-vous évaluer les besoins ou attentes de Monsieur X par exemple ?

C.G. : Par exemple, il va dire qu'il a aimé ou non telles chaussures. Nous allons croiser cette évaluation avec les autres évaluations de vos autres clients et à partir de ce croisement le système de recommandation va pouvoir prédire si tel ou tel produit va plaire à Monsieur X. Le système de recommandation se base donc sur vos clients et au fil du temps se perfectionnera. Sur 6 mois, nous testerions un nombre de produits avec un maximum de vos clients.

C.G. : Quels sont selon vous les avantages et désavantages du service proposé ?

S.A. : Les avantages, c'est vraiment l'optimisation des commandes et du stock en commandant des produits dont le risque est minimisé par votre système de recommandation avec toutes les

données récoltées. Cela nous rassure car on peut savoir ce que le client veut avant de commander. Le désavantage c'est que je ne suis pas convaincu du service car la clientèle change régulièrement et ça ne joue que sur nos clients. Nous voulons aussi attirer de nouveaux clients et leurs attentes ne sont peut-être pas les mêmes que nos clients actuels. Votre étude se fait uniquement sur nos clients. Cela peut peut-être fonctionner pour de plus grandes chaînes de magasin mais nous connaissons bien notre clientèle et ce qu'elle veut même si cette clientèle grandit et change de besoins. Le service peut m'aider sur quelques points mais ne me permet pas d'identifier ce que veulent mes nouveaux clients potentiels, ce qui m'intéresse le plus.

C.G. : Quelles seraient les améliorations à apporter à ce service ? C'est-à-dire, rajouteriez-vous des services en plus ?

S.A. : Ce serait de savoir ce que veulent les nouveaux clients même si nous avons quand même une clientèle assez fidèle.

C.G. : Nous arrivons bientôt au terme de cet entretien, mais avant j'aimerais vous demander combien de nouveaux produits testez-vous en moyenne en 6 mois de temps ? La réponse : X

S.A. : Ouh, cela dépend des collections et des saisons mais je dirais environ 1000 produits minimum. Nous avons deux grosses collections par an avec beaucoup de nouveaux produits.

C.G. : Admettons que nous testerions 250 de vos nouveaux produits, quel serait le prix que vous seriez prêt à donner pour faire appel à ce service ? (product-market fit)

S.A. : Je pense que 2500 € pour une période de 6 mois serait convenable car cela fait un budget 5000 € sur un an pour quelque chose qu'on ne connaît pas.

C.G. : Et si c'était 50% ou 100% ?

S.A. : Je ne pense pas que cela augmenterait significativement mais c'est normal de donner plus d'argent. Il faudrait que je vois le service plus développé. Au premier abord, cela ne me dérangerait pas de mettre plus mais l'encodage est également un de nos boulots. Je pense que vous auriez juste de l'encodage en plus mais le programme il est fait donc est le même pour 25, 50 ou 100% de mes produits à tester.

C.G. : Attention, avec plus de produits, il y aura certainement plus d'évaluations et donc le système devra tourner plus longtemps.

C.G. : Enfin, que seriez-vous prêt à donner pour faire appel à ce service pour tester un nombre illimité de nouveaux produits ?

S.A. : Cela dépend de ma satisfaction par rapport aux premiers tests réalisés.

C.G. : Merci à vous pour ces réponses et je vous souhaite une bonne journée.

S.A. : Pareillement.

Annexe 5 : Interview du gérant du magasin Popeye Piters Sports (P.P.S.) de Liège

C.G. : Bonjour, je me présente, je m'appelle Clément Goffin et suis actuellement en deuxième Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management (LSM). Je réalise mon mémoire dans le but d'obtenir mon diplôme et c'est pour la réalisation de celui-ci que je vous contacte. Pourriez-vous répondre à quelques questions ?

Tout d'abord, êtes-vous d'accord que j'enregistre cette conversation pour en faire un compte-rendu ?

P.P.S. : Cela ne me pose aucun problème.

C.G. : Pouvez-vous présenter votre magasin en quelques secondes ainsi que le type de produits que vous vendez principalement ?

P.P.S. : Nous sommes une chaîne de 3 magasins de sport et loisirs à Liège, Herve et Fléron. A Liège, c'est vraiment 100% football et à Herve c'est natation et loisirs. Enfin, à Fléron le magasin est un peu plus grand et là on a football et basketball en plus avec tout ce qui est loisirs et sportswear. Le football reste vraiment notre ADN. On ne peut pas offrir encore plus de choses car cela prend déjà beaucoup de place dans le magasin. Notre équipe de vente est vraiment spécialiste dans ce qu'elle fait, nous voulons rester proche de notre clientèle.

C.G. : Pouvez-vous me raconter ce qu'il s'est passé la dernière fois que vous avez accueilli un nouveau client ? Comment faites-vous pour le conseiller ?

P.P.S. : Le client peut vraiment se promener dans le magasin mais il vient surtout pour être conseillé et aiguillé pour choisir ce qu'il lui faut. C'est important d'avoir une équipe de vente accueillante, qualifiée et spécialiste dans ce qu'elle fait et conseille. Nous voulons aider le client pour le connaître et identifier ses besoins. Environ 70% des clients sont réguliers donc ce sont des gens satisfaits qui savent qu'on les connait et qu'on propose des produits qui les intéressent.

C.G. : Comment choisissez-vous les promotions que vous mettez en magasin ?

P.P.S. : On a un magasin qui est proche des clients donc vu que nous sommes en vente, nous pouvons facilement voir des choses qui fonctionnent ou pas. Ici, avec le confinement nous avons dû faire des promotions sur des trainings d'équipes de foot car nous avons un stock énorme de par le fait que nous ne pouvions plus vendre en magasin. Les nouvelles marchandises étaient prévues pour mai donc nous devons liquider le stock d'anciennes collections. Nous devons être vigilants vis-à-vis du stock et des vendeurs qui nous donnent leur ressenti. Nous faisons des promotions en fonction de l'évolution du marché et de ce qui nous reste. Le stock

se démode très vite donc il faut absolument penser à le vider. Le client aime la nouveauté, ce qui nous pousse à renouveler très régulièrement le stock.

C.G. : Pouvez-vous me parler du lancement d'un nouveau produit qui a été un véritable succès?

P.P.S. : L'Italie a sorti ses nouveaux maillots de foot pour l'Euro 2020 qui devait avoir lieu et les a sorti en décembre. Cela a été un véritable succès et les maillots se sont vendus très vite. Nous sommes spécialistes foot et grâce à cela nous avons certaines exclusivités. Le maillot des Diables Rouges pour ce même Euro 2020 devait sortir le 23 mars et je suis sûr que cela aurait été aussi un véritable succès. Cependant, il y a des articles plus difficiles à vendre surtout les bikinis pour femmes qui doivent souvent essayer avant d'acheter. C'est pourquoi nous ne vendons pas en ligne pour favoriser la visite en magasin. Nous devons toujours rester à la pointe pour ne pas se faire oublier par nos clients et garder notre réputation.

C.G. : Vos clients vous ont-ils déjà fait des demandes spéciales? Je m'explique, vous ont-ils déjà demandé de leur conseiller des produits en fonction d'un précédent produit qu'ils ont apprécié dans votre magasin ? Par exemple, ils ont bien aimé un modèle de chaussures et aimeraient retrouver un modèle avec les mêmes caractéristiques.

P.P.S. : Oui, c'est certain. Quand un client a acheté un sweat, il l'a peut-être recommandé à quelqu'un de son entourage qui viendra peut-être. Plus le magasin est bien achalandé, plus le client sera satisfait et voudra peut-être acheter autre chose que ce qu'il voulait à la base. Nous voulons fidéliser notre clientèle en lui proposant des produits assez divers.

C.G. : Si oui, sur base de quels éléments basez-vous vos recommandations ?

P.P.S. : Principalement sur notre expérience. Nous sommes assez spécialistes dans le football et donc nous pouvons conseiller au mieux nos clients.

C.G. : Vous ont-ils déjà demandé de commander un produit exprès pour eux ? C'est-à-dire n'étant pas en magasin mais qu'ils souhaitent acheter dans celui-ci.

P.P.S. : Oui, cela arrive souvent car on ne peut pas toujours tout avoir mais généralement dans les 2-3 jours nous recevons ce qu'ils ont demandé. La personne a la garantie que c'est vendu chez nous et ils peuvent essayer pour être certains de leur achat.

C.G. : Vous ont-ils déjà dit qu'il n'y avait pas les produits qu'ils recherchaient ?

P.P.S. : Si c'est un produit pour lequel nous ne sommes pas vraiment spécialiste, nous allons proposer au client d'aller dans un autre magasin pour qu'il soit aidé par un vrai spécialiste quitte à ce que ce soit un concurrent mais je préfère que mes clients soient satisfaits de leurs achats.

C.G. : Comment se passe le processus de décision quant à l'intégration d'un nouveau produit dans votre magasin ? En d'autres termes, sur quels critères basez-vous votre choix des nouveaux produits à intégrer dans votre magasin ?

P.P.S. : La demande, c'est indéniable. Nous pensons avoir assez de produits mais souvent nos clients fidèles nous demandent de nouveaux produits. Ils ont toujours été habitués à trouver un certain choix et une grande variété. On doit essayer de garder un choix assez large.

C.G. : Avez-vous une méthode pour minimiser le risque quant à l'intégration de nouveaux produits ? Si oui, comment faites-vous ?

P.P.S. : En ne prenant pas de risques en se lançant dans des produits pour lesquels nous ne sommes pas spécialistes, cela minimise déjà les risques. Quand il y a de la demande, c'est qu'on ne doit pas la créer et donc que le produit a de fortes chances de plaire. On a plutôt tendance à éliminer certains produits qui n'étaient pas efficaces mais nous restons très attentifs et réceptifs à ce que nos clients disent pour ne pas les contrarier. Ce sont nos fournisseurs qui créent la demande avec le marketing qu'ils font autour de leurs produits donc nous devons essayer d'avoir le produit qu'il faut. Nous connaissons bien notre clientèle et sa demande donc nous adaptons nos choix à ce qu'ils veulent. Nous faisons partie d'un groupe qui nous permet vraiment d'avoir certaines exclusivités de produits qui vont très certainement fonctionner.

C.G. : Quels sont les problèmes que vous avez déjà rencontré lors de l'intégration de nouveaux produits dans votre magasin ?

P.P.S. : Il peut y avoir des problèmes de qualité d'un produit qui, après quelques ventes, a des retours négatifs quant à la qualité de celui-ci. Nous faisons référence directement de ces problèmes au fabricant et nous réagissons très vite. Si nous choisissons mal une collection que nous pensions qui allait fonctionner car cela nous plaisait mais qu'au final elle ne plaît pas aux clients c'est que nous avons fait une erreur.

C.G. : Lorsque vous commandez ces nouveaux produits, sur base de quels éléments basez-vous la probabilité de leur succès ?

P.P.S. : C'est une question de feeling et nos vendeurs nous aident beaucoup pour nous dire quel type de produits est tendance ou pas selon notre clientèle. Ce n'est pas évident mais nous faisons confiance à nos vendeurs et le support marketing de la marque que nous vendons est également d'une grande aide car des chaussures de foot qui sont affreuses mais qui sont portées par Cristiano Ronaldo vont rencontrer un véritable succès.

C.G. : Rencontrez-vous des problèmes de commandes? C'est-à-dire, commandez-vous parfois une quantité trop importante d'un produit dans votre magasin et qu'il vous reste un stock important de ce produit?

P.P.S. : Oui c'est déjà arrivé car nous commandons souvent à l'avance (environ 6 mois) et nous ne sommes pas sûrs que ces produits seront encore tendance quand nous les aurons en magasin. Parfois la marque nous aide et reprend une partie de la marchandise invendue. Nous avons encore des produits qui datent d'il y a 2 ans. Nous devons quand même être prudents lors de nos commandes et ne pas commander trop de quantité en trouvant un arrangement avec le fournisseur.

C.G. : Avez-vous déjà réalisé des enquêtes auprès de vos clients pour comprendre leurs besoins et proposer des produits maximisant vos chances de vendre plus ? En d'autres termes, quels moyens mettez-vous en œuvre pour mieux connaître vos clients et l'évaluation de leurs goûts de consommation ?

P.P.S. : Nous ne sommes pas équipés pour. Généralement, ce qui se passe c'est que le personnel connaît bien nos clients et nous voyons un peu les tendances du moment pour proposer les produits qui plaisent aux clients. Avec l'expérience, nous savons ce qui va fonctionner ou pas.

C.G. : Si non, pensez-vous que cela pourrait être bénéfique pour votre magasin ?

P.P.S. : Cela pourrait mais nous nous renseignons déjà sur les tendances actuelles pour conseiller au mieux nos clients.

C.G. : Si non, avez-vous déjà entendu parlé des systèmes de recommandation ? Saviez-vous que ceux-ci ne sont pas uniquement réservés pour le commerce en ligne mais peuvent également s'appliquer dans des magasins physiques comme le vôtre.

P.P.S. : Oui, je m'en rends compte lorsque je surfe avec mon smartphone sur des sites qui me recommandent après des produits.

C.G. : Je suis en train de développer une entreprise proposant ce service. Laissez-moi vous expliquer en quelques mots en quoi cela consiste. LeanAlgo a pour but de récolter des données sur vos clients afin d'optimiser votre espace de vente et de maximiser les chances que vos produits plaisent à vos clients. Le principe est simple, nous testerions dans votre magasin certains des nouveaux produits que vous avez décidé d'exposer auprès de vos clients. A partir de ces tests, nous allons demander à vos clients d'évaluer ces produits selon une liste de caractéristiques propres au produit (la couleur, le confort, le design, etc.). Nous allons également, si vous en avez, analyser les cartes de fidélité des clients pour y faire ressortir la fréquence d'achats ainsi que le montant moyen dépensé par chaque client. Sur base de cette

récolte, nous allons intégrer les données dans un système de recommandation créé par mon collègue. Ce système va permettre en premier lieu de segmenter votre clientèle, c'est-à-dire qu'il va analyser les comportements d'achats de vos clients sur base des données récoltées pour les segmenter grâce au Product Potential. Le Product Potential est défini comme la proportion d'utilisateurs qui aiment une nouvelle caractéristique d'un produit ou un nouveau produit tout simplement. Ensuite, grâce au PP, nous pourrons évaluer la probabilité de réussite des nouveaux produits testés. En effet, nous pourrons vous indiquer s'il est bénéfique de garder le produit en magasin ou s'il faut le retirer car vous n'y gagneriez pas une marge suffisante. Si les tests sont concluants, nous nous occuperons d'envoyer un mail à vos clients (n'ayant pas testé les produits) pour leur faire part des produits qui pourraient les intéresser en leur en recommandant. Ceci vous permettra d'augmenter les chances de vendre ce produit.

Ne vous inquiétez pas, l'algorithme fonctionne parfaitement même avec une petite quantité de données et présente de bons résultats.

Notre offre se déclinerait en un package reposant sur un abonnement semestriel prenant en considération l'ensemble des étapes de mise en place et de suivi des tests en magasins.

→ envoi par mail des étapes de mise en place des tests dans les magasins

C.G. : Est-ce que vous avez bien compris le fonctionnement de LeanAlgo ? Avez-vous des questions en particulier ?

P.P.S. : Oui, mais cela pourrait être compliqué pour des magasins comme nous car il y a des ventes qui s'expliquent par des événements organisés dans des clubs qui nous font une grosse commande et je ne sais pas si cela fonctionnerait pour tout. Cela peut aider dans la généralité mais je ne pense pas que cela peut garantir à 100% les ventes.

C.G. : Le système est très rapide et dès que nous recevons les évaluations faites par vos clients nous pouvons les intégrer pour que le système fonctionne presque automatiquement. Plus nous avons d'évaluations, plus il sera performant même si il fonctionne avec très peu d'évaluations.

C.G. : LeanAlgo peut vous apporter un grand nombre d'avantages :

- Il est facile d'utilisation car vous n'avez rien à faire de votre côté.
- Nous vous offrons un suivi continu ainsi qu'une prise en charge complète.
- L'avantage principal est que grâce à LeanAlgo, vous pourrez gérer vos commandes et stocks car si lors d'un test, le produit en question ne rencontre pas un grand succès vous pourrez décider de ne plus le commander et de le remplacer par un produit qui a plus de chances de plaire. Cela vous évite donc une perte financière dans le cas où vous auriez commandé en trop grandes quantités un produit ne plaisant pas à vos clients.

- Nous vous permettons de segmenter votre clientèle, ce qui sera bénéfique pour vous dans le long terme.
- Nous vous permettons de personnaliser le parcours-client de l'ensemble de vos clients en recommandant les produits pouvant plaire à chacun de vos clients.
- Si vos clients sont satisfaits, les chances qu'ils reviennent dans votre magasin augmentent et il se peut donc qu'ils deviennent loyaux envers votre magasin.
- Enfin, l'ensemble de ces avantages constituent un avantage concurrentiel sur les autres magasins de sport ne faisant pas appel à LeanAlgo.

C.G. : Seriez-vous prêt à tester ce service gratuitement ? (problem-solution fit)

P.P.S. : Qu'est-ce que cela va demander comme investissement en temps de notre part ?

C.G. : Vous ne devrez vous occuper de rien sauf de la mise en rayon des produits que vous testez. Vous demanderez l'adresse mail des clients pour que nous puissions leur envoyer le questionnaire d'évaluations des produits.

P.P.S. : Si cela peut aider à comprendre l'évolution des ventes et des tendances, cela peut être intéressant.

C.G. : Quels sont selon vous les avantages et désavantages du service proposé ?

P.P.S. : Le principal désavantage est peut-être l'intrusion dans la vie privée de nos clients qui eux préfèrent se rendre en magasin pour avoir des conseils. Beaucoup viennent chez nous car ils ont été déçus d'Internet.

C.G. : Justement, nous leur enverrions une liste de produits recommandés pour qu'ils viennent dans votre magasin au lieu de faire leurs achats en ligne. Le but de l'entreprise est d'aider les magasins physiques à contrer le commerce en ligne.

P.P.S. : Il faudrait voir comment cela se met en place. Mais nous serions prêts à le tester gratuitement tant que nous pouvons revenir en arrière. Il est certain que si je suis satisfait je pourrais le prendre si cela peut nous faire du bien.

C.G. : Le projet est de proposer un abonnement semestriel mais nous pourrions très bien tester avec vous 2 semaines gratuitement pour déjà évaluer l'impact du système de recommandation sur votre magasin et vos ventes.

C.G. : Nous arrivons bientôt au terme de cet entretien, mais avant j'aimerais vous demander combien de nouveaux produits testez-vous en moyenne en 6 mois de temps ?

P.P.S. : Je dirais environ 1500 produits par magasin.

C.G. : Lorsque le lancement de certains de vos nouveaux produits est un échec, pouvez-vous estimer le montant que vous perdez ? Quel serait celui-ci approximativement ?

P.P.S. : C'est très difficile à évaluer mais c'est sûr que des produits avec de meilleures marges ont rattrapé ceux qui n'en avaient pas assez et qui étaient difficiles à vendre. Donc je ne sais pas évaluer car un produit peut en rattraper un autre même si nous faisons des pertes sèches avec certains produits.

C.G. : Admettons que nous testerions 500 de vos nouveaux produits, quel serait le prix que vous seriez prêt à donner pour faire appel à ce service ? (product-market fit)

P.P.S. : C'est difficile à dire car il faut que cela reste raisonnable. Nous avons eu des expériences négatives avec des systèmes de fidélité qui nous coûtaient 40€ par mois et qui n'ont pas fonctionné. Maintenant, si c'est un système qui peut nous rapporter beaucoup, c'est sûr que nous n'hésiterions pas. Je dirais que donnerais maximum 50€ ou 60€ par mois donc 300€ par mois car je veux m'assurer que ce soit efficace mais si c'est un système qui fonctionne très bien cela ne me dérangerait pas de payer plus. La meilleure publicité reste le bouche-à-oreille selon moi. Nous ne voulons pas ennuyer les gens avec l'envoi de mails qui pourraient les ennuyer.

C.G. : Un grand merci à vous pour vos réponses.

P.P.S : Merci à vous également et je vous souhaite une bonne réussite dans votre mémoire.

C.G. : Bonne soirée.

Annexe 6 : Interview du gérant du magasin Bouncewear (B.) de Charleroi

C.G. : Bonjour, je me présente, je m'appelle Clément Goffin et suis actuellement en deuxième Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management (LSM). Je réalise mon mémoire dans le but d'obtenir mon diplôme et c'est pour la réalisation de celui-ci que je vous contacte. Pourriez-vous répondre à quelques questions ?

Tout d'abord, êtes-vous d'accord que j'enregistre cette conversation pour en faire un compte-rendu ?

B. : Il n'y a aucun soucis.

C.G. : Pouvez-vous présenter votre magasin en quelques secondes ainsi que le type de produits que vous vendez principalement ?

B. : Bouncewear est une chaîne de magasins qui comporte 6 magasins en Belgique et 3 à l'étranger. C'est une chaîne spécialiste dans tout ce qui touche de près ou de loin les articles de basket-ball. Je suis le manager du magasin situé à Charleroi.

C.G. : Pouvez-vous me raconter ce qu'il s'est passé la dernière fois que vous avez accueilli un nouveau client ? Comment faites-vous pour le conseiller ?

B. : C'est en fonction de la demande du client. Quand il rentre dans le magasin, nous lui demandons si nous pouvons le conseiller. Ensuite, il nous aiguille sur le type de produits qu'il recherche ou alors il nous dit qu'il est simplement venu faire un tour dans le magasin. Si le client sait ce qu'il veut, nous allons directement l'aiguiller vers le produit qui pourrait lui convenir.

C.G. : Comment choisissez-vous les promotions que vous mettez en magasin ?

B. : C'est la maison mère qui décide principalement des promotions à mettre en place. Tout ce qui reste plus d'une saison en magasin passe à moins 30%. Les deux périodes de soldes annuelles nous permettent également de déstocker en mettant à moins 50% certains articles. Un produit pour lequel il ne reste qu'une taille est mis en promotion également.

C.G. : Pouvez-vous me parler du lancement d'un nouveau produit qui a été un véritable succès ?

B. : Les nouvelles chaussures de basket des stars NBA se vendent toujours à une vitesse folle.

C.G. : Vos clients vous ont-ils déjà fait des demandes spéciales ? Je m'explique, vous ont-ils déjà demandé de leur conseiller des produits en fonction d'un précédent produit qu'ils ont apprécié dans votre magasin ? Par exemple, ils ont bien aimé un modèle de chaussures et aimeraient retrouver un modèle avec les mêmes caractéristiques.

B. : Bien sûr. C'est très souvent le cas dans le monde du basket car les clients qui avaient un produit dont ils étaient pleinement satisfaits, ils ont tendance à retourner vers le même produit.

Chaque année, les modèles de chaussures sont renouvelés tout en gardant les caractéristiques principales des précédents modèles. Il y a une continuité dans la gamme de produits pour fidéliser le client pour que celui-ci aille vers l'évolution du produit qu'il a testé.

C.G. : Si oui, sur base de quels éléments basez-vous vos recommandations ?

B. : C'est vraiment un échange avec le client en demandant ce qu'il a actuellement pour après lui demander sa satisfaction et ensuite lui recommander telle paire de chaussures en fonction de son appréciation. S'il a bien aimé un type de chaussures, nous allons l'aiguiller vers l'évolution de celles-ci. Au contraire, s'il n'a pas apprécié, nous lui conseillerons d'autres chaussures. Cela dépend de la hauteur de la chaussure, la rigidité, l'amorti ,etc.

C.G. : Vous ont-ils déjà demandé de commander un produit exprès pour eux ? C'est-à-dire n'étant pas en magasin mais qu'ils souhaitent acheter dans celui-ci.

B. : Oui. Soit je n'ai pas le produit dans mon magasin mais il est disponible dans un autre Bouncewear, alors là je le fais venir de ce magasin, soit je le commande directement chez un fournisseur mais nous avons une certaine exclusivité et donc nous avons presque toutes les marques dans l'ensemble du groupe de magasins.

C.G. : Comment se passe le processus de décision quant à l'intégration d'un nouveau produit dans votre magasin ? En d'autres termes, sur quels critères basez-vous votre choix des nouveaux produits à intégrer dans votre magasin ?

B. : Pour la Belgique, nous avons un country manager qui chapeaute les achats en lien direct avec le directeur général de Bouncewear. Au niveau des collections, elles se commandent toujours 6 mois à l'avance et la direction ainsi que le country manager sélectionnent un panel de produits. Chaque manager choisit sur cette base les couleurs et tailles qu'il souhaite pour son magasin en fonction bien sûr de ce que veulent les clients à partir de leur ressenti. S'il s'agit d'une nouvelle marque, nous choisissons certains produits en commandant quelques pièces et si cela fonctionne, nous continuons.

C.G. : Avez-vous une méthode pour minimiser le risque quant à l'intégration de nouveaux produits ? Si oui, comment faites-vous ?

B. : C'est difficile mais d'abord l'esthétique du produit est très important pour vendre. Nous vendons beaucoup plus facilement des produits sur base de blanc ou noir (plus classiques) que des produits aux couleurs flash. Nous savons rarement si un produit va fonctionner même s'il est noir ou blanc mais au moins nous réduisons le risque en prenant les couleurs classiques. Nous commandons toujours en quantité raisonnable ne sachant pas le nombre de produits qui va se vendre.

C.G. : Quels sont les problèmes que vous avez déjà rencontré lors de l'intégration de nouveaux produits dans votre magasin ?

B. : Des petits problèmes de qualité où le produit n'atteignait pas les attentes en termes de qualité. De manière générale, les nouvelles marques ont parfois de petits soucis au début mais dans le basket, il n'y a pas souvent de problèmes de qualité car les chaussures sont soumises à de nombreux tests de qualité. Nous faisons également attention au prix des produits car il est fort peu probable que nous vendions un T-shirt à 80€.

C.G. : Lorsque vous commandez ces nouveaux produits, sur base de quels éléments basez-vous la probabilité de leur succès?

B. : Déjà par rapport à ce que je vends moi dans mon magasin, je sais qu'il y a un produit de base noir se vend très bien à Charleroi mais cela dépend fort de la géographie d'un magasin car les habitudes de consommation sont très différentes. Ici, à Charleroi, j'ai des personnes qui reviennent toutes les semaines acheter un T-shirt alors qu'à Liège les clients viennent deux à trois fois par an et achètent beaucoup plus d'un coup.

C.G. : Rencontrez-vous des problèmes de commandes? C'est-à-dire, commandez-vous parfois une quantité trop importante d'un produit dans votre magasin et qu'il vous reste un stock important de ce produit?

B. : Cela arrive mais c'est très rare car nous faisons peu d'erreurs en termes de commandes car nous connaissons bien nos clients. Les soldes chez nous sont vraiment une période de déstockage qu'une période où nous augmentons nos profits.

C.G. : Avez-vous déjà réalisé des enquêtes auprès de vos clients pour comprendre leurs besoins et proposer des produits maximisant vos chances de vendre plus ? En d'autres termes, quels moyens mettez-vous en œuvre pour mieux connaître vos clients et l'évaluation de leurs goûts de consommation ?

B. : Non pas vraiment. Nous sommes un magasin de proximité donc nous connaissons relativement bien nos clients et nous offrons des services de qualité (conseil puis essayage) pour fidéliser la clientèle.

C.G. : Si non, pensez-vous que cela pourrait être bénéfique pour votre magasin ?

B. : Je pense que cela pourrait être bénéfique mais c'est fait de manière indirecte je dirais via les avis sur Facebook ou sur Google où les gens nous disent leur ressenti. Les enquêtes de satisfaction sont bien mais le ressenti direct des clients en magasin est plus important pour nous.

C.G. : Avez-vous déjà entendu parlé des systèmes de recommandation ? Saviez-vous que ceux-ci ne sont pas uniquement réservés pour le commerce en ligne mais peuvent également s'appliquer dans des magasins physiques comme le vôtre ?

B. : Oui, je pense que cela est faisable.

C.G. : Je suis en train de développer une entreprise proposant ce service. Laissez-moi vous expliquer en quelques mots en quoi cela consiste. LeanAlgo a pour but de récolter des données sur vos clients afin d'optimiser votre espace de vente et de maximiser les chances que vos produits plaisent à vos clients. Le principe est simple, nous testerions dans votre magasin certaines des nouveaux produits que vous avez décidé d'exposer auprès de vos clients. A partir de ces tests, nous allons demander à vos clients d'évaluer ces produits selon une liste de caractéristiques propres au produit (la couleur, le confort, le design, etc.). Nous allons également, si vous en avez, analyser les cartes de fidélité des clients pour y faire ressortir la fréquence d'achats ainsi que le montant moyen dépensé par chaque client. Sur base de cette récolte, nous allons intégrer les données dans un système de recommandation créé par mon collègue. Ce système va permettre en premier lieu de segmenter votre clientèle, c'est-à-dire qu'il va analyser les comportements d'achats de vos clients sur base des données récoltées pour les segmenter grâce au Product Potential. Le Product Potential est défini comme la proportion d'utilisateurs qui aiment une nouvelle caractéristique d'un produit ou un nouveau produit tout simplement. Ensuite, grâce au PP, nous pourrions évaluer la probabilité de réussite des nouveaux produits testés. En effet, nous pourrions vous indiquer s'il est bénéfique de garder le produit en magasin ou s'il faut le retirer car vous n'y gagneriez pas une marge suffisante. Si les tests sont concluants, nous nous occuperons d'envoyer un mail à vos clients (n'ayant pas testé les produits) pour leur faire part des produits qui pourraient les intéresser en leur en recommandant. Ceci vous permettra d'augmenter les chances de vendre ce produit.

Ne vous inquiétez pas, l'algorithme fonctionne parfaitement même avec une petite quantité de données et présente de bons résultats.

Notre offre se déclinerait en un package reposant sur un abonnement semestriel prenant en considération l'ensemble des étapes de mise en place et de suivi des tests en magasins.

→ envoi par mail des étapes de mise en place des tests dans les magasins

C.G. : Est-ce que vous avez bien compris le fonctionnement de LeanAlgo ? Avez-vous des questions en particulier ?

B. : Cela peut être intéressant mais maintenant c'est la direction générale qui prend ces décisions. Nous avons déjà un partenariat avec Becosoft, un système de caisse relié à toute une

batterie de graphiques qui nous donnent les habitudes des clients, le panier moyen, le nombre d'articles moyen par panier, etc. Nous n'avons pas de cartes fidélité mais un système où l'on encode le client dans l'ordinateur pour garder une trace de son achat et envoyer nos Newsletters.

C.G. : Il n'y a aucun souci, c'est parfait pour nous. Le système de recommandation vous permettrait de faire le lien entre les différents produits de votre magasin pour proposer une liste de produits recommandés à vos clients.

B. : Après tout dépend aussi de comment se passe l'analyse car chez nous la durée de vie d'un produit est très courte.

C.G. : L'algorithme fonctionnera très rapidement. Dès que nous introduisons peu de d'évaluations, il sera capable d'être performant très rapidement.

C.G. : LeanAlgo peut vous apporter un grand nombre d'avantages :

- Il est facile d'utilisation car vous n'avez rien à faire de votre côté.
- Nous vous offrons un suivi continu ainsi qu'une prise en charge complète.
- L'avantage principal est que grâce à LeanAlgo, vous pourrez gérer vos commandes et stocks car si lors d'un test, le produit en question ne rencontre pas un grand succès vous pourrez décider de ne plus le commander et de le remplacer par un produit qui a plus de chances de plaire. Cela vous évite donc une perte financière dans le cas où vous auriez commandé en trop grandes quantités un produit ne plaisant pas à vos clients.
- Nous vous permettons de segmenter votre clientèle, ce qui sera bénéfique pour vous dans le long terme.
- Nous vous permettons de personnaliser le parcours-client de l'ensemble de vos clients en recommandant les produits pouvant plaire à chacun de vos clients.
- Si vos clients sont satisfaits, les chances qu'ils reviennent dans votre magasin augmentent et il se peut donc qu'ils deviennent loyaux envers votre magasin.
- Enfin, l'ensemble de ces avantages constituent un avantage concurrentiel sur les autres magasins de sport ne faisant pas appel à LeanAlgo.

C.G. : Seriez-vous prêt à tester ce service gratuitement ? (problem-solution fit)

B. : Je serais prêt à le tester mais je dois demander l'accord de la direction générale tout d'abord. Pour le redémarrage après le confinement, cela pourrait être intéressant afin de relancer l'activité. Je n'ai pas toutes les cartes en main pour prendre toutes les décisions.

C.G. : Quels sont selon vous les avantages et désavantages du service proposé ?

B. : L'avantage c'est que l'on peut vraiment cibler les besoins du client pour pouvoir dire ce qu'il aime et ce dont il est susceptible de pouvoir acheter en analysant les données. Le

désavantage concerne, selon moi, les suivis des produits car comme je l'ai déjà dit la durée de vie des produits est relativement courte. Nous ne savons pas prédire pendant combien de temps les gens vont aimer le produit testé. Nous avons des fournisseurs pour lesquels nous ne pouvons commander qu'une fois et donc le système ne pourra pas nous aider dans la gestion du stock de ces produits car nous devons prendre le risque bien longtemps avant de pouvoir faire tester ces produits. Nous devons commander suffisamment pour pouvoir avoir assez de stocks.

Votre système de recommandation pourrait être intéressant pour les produits « never out of stock » qui sont des produits suivis, qui ne sortent jamais de la gamme pour savoir quel produit suivi fonctionne vraiment bien dans le magasin.

C.G. : Quelles seraient les améliorations à apporter à ce service ? C'est-à-dire, rajouteriez-vous des services en plus ?

B. : C'est une bonne question car sans avoir vu comment cela fonctionne c'est difficile d'évaluer. Je pense que cela doit être très rapide pour donner des chiffres très très rapidement.

C.G. : Nous arrivons bientôt au terme de cet entretien, mais avant j'aimerais vous demander combien de nouveaux produits testez-vous en moyenne en 6 mois de temps ?

B. : C'est une bonne question mais je dirais 1000 produits tous les 6 mois minimum.

C.G. : Lorsque le lancement de certains de vos nouveaux produits est un échec, pouvez-vous estimer le montant que vous perdez ? Quel serait celui-ci approximativement ?

B. : C'est très difficile à évaluer mais si on ne vend aucun produit la perte correspond à l'achat du produit en question. Si on arrive à le faire passer en solde, on récupère l'argent investi mais cela ne nous permet pas d'en tirer un bénéfice. Si cela ne part pas en période de soldes, là on renvoie tout à la maison mère qui organise une grosse liquidation avec un énorme déstockage.

C.G. : Admettons que nous testerions 250 de vos nouveaux produits, quel serait le prix que vous seriez prêt à donner pour faire appel à ce service ? (product-market fit)

B. : Là, je ne saurais pas vous répondre car je n'ai aucune idée de combien pourrait coûter un service comme celui-là. De plus, c'est vraiment la maison mère qui décide de ce genre de chose. Je ne vais pas m'engager dans une réponse. Si j'avais pu le tester, je vous aurais volontiers aidé mais je ne sais pas le temps de travail et d'analyse que cela représente. En période normale, je pense que c'est quelque chose dans laquelle les gens n'hésiteraient pas à investir mais maintenant vous allez tomber dans une situation où tout le monde est à terre car presque plus personne n'a de trésorerie. Quand les choses iront mieux, je pense que les gens seraient prêts à booster leur investissement pour booster leurs ventes.

C.G. : Merci à vous pour ces réponses et bonne journée.

Annexe 7 : Questionnaire proposé à des personnes pour connaître leurs habitudes de consommation d'articles de sport

Enquête sur les habitudes de consommation des personnes achetant des articles de sport

Bonjour à tous, dans le cadre de mon mémoire, je suis amené à réaliser une enquête pour connaître les habitudes de consommation des personnes achetant des articles de sport. Pouvez-vous remplir ce questionnaire qui ne vous prendra que quelques minutes ? Merci à tous

***Obligatoire**

Genre *

- Homme
- Femme
- Autre : _____

Tranche d'âge *

- < 18ans
- 18 - 30 ans
- 31 - 50 ans
- > 50 ans

A quelle fréquence achetez-vous des articles de sport ? *

- Tous les mois
- 4 fois par an
- 3 fois par an
- 2 fois par an
- Une fois par an
- Je ne sais pas, j'en achète très rarement
- Autre : _____

Les achetez-vous en ligne ou dans un magasin de sport ? *

- En ligne
- Dans un magasin physique
- Les deux
- Autre : _____

Si vous achetez ces articles de sport exclusivement en ligne, quelles sont les raisons principales? Plusieurs choix de réponses sont acceptés

- Plus de choix
- Plus de produits qui me sont recommandés
- De meilleurs prix
- Le certitude que les produits n'ont jamais été essayé avant
- La rapidité du temps de livraison
- Ne pas me déplacer en magasin
- Autre : _____

Quelles sont les raisons pour lesquelles vous allez dans un magasin de sport pour les acheter? Plusieurs choix de réponses sont acceptés

- Un meilleur accueil
- Un contact avec les vendeurs et leurs conseils
- Les vendeurs me recommandent des produits qui me plaisent
- Un gage de qualité car je peux essayer les produits
- La proximité de mon habitation
- Le fait que je ne doive pas attendre avant de recevoir mon achat contrairement aux commandes en ligne
- Autre : _____

Lorsque vous êtes dans un magasin de sport, pensez-vous être bien conseillés à propos des produits qui pourraient vous plaire ? Pourquoi ? *

Votre réponse

Trouvez-vous toujours un produit qui correspond à vos attentes ? Pourquoi ? *

Votre réponse

Ressortez-vous parfois déçu d'un magasin de sport car vous n'avez pas trouvé les produits que vous vouliez ? *

- Jamais
- Une fois de temps en temps
- Assez souvent
- Toujours

Si un magasin de sport vous envoyait personnellement une liste de produits pouvant vous plaire, seriez-vous plus intéressés de vous rendre dans ce magasin de sport que d'acheter en ligne ? *

Votre réponse

Que recommanderiez-vous à un magasin de sport pour attirer plus de personnes? *

Votre réponse

Avez-vous d'autres commentaires ?

Votre réponse

Envoyer

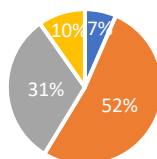
Annexe 8 : Réponses à l'enquête

Quel est votre genre ? (184 répondants)

77 répondants hommes contre 107 répondants femmes.

Quelle est votre tranche d'âge ? (184 répondants)

< 18 ans : 12	18 – 30 ans : 96
31 – 50 ans : 58 répondants	> 50 ans : 18 répondants

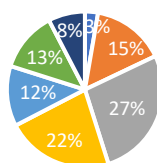


■ < 18 ans ■ 18 - 30 ans ■ 31 - 50 ans ■ > 50 ans

Cela nous permet de réaliser que la majorité des répondants a moins de 50 ans, résultat auquel nous nous attendions de par le fait de pratiquer un sport.

A quelle fréquence achetez-vous des articles de sport ? (184 répondants)

Régulièrement sans pouvoir quantifier : 5	Tous les mois : 28
4 fois par an : 50	3 fois par an : 41
2 fois par an : 23	1 fois par an : 23
Rarement sans pouvoir quantifier : 14	

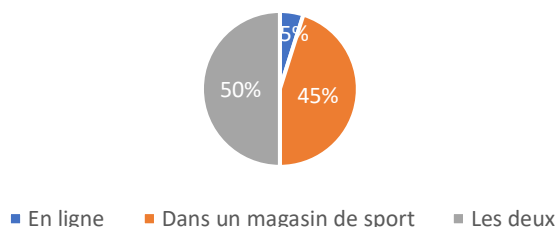


■ Régulièrement ■ Tous les mois ■ 4 fois par an ■ 3 fois par an ■ 2 fois par an ■ 1 fois par an ■ Rarement

13 % des répondants achètent des articles de sport une fois par an contre 8% qui n'en achètent que rarement. Cependant, 67% des répondants achètent au moins 3 fois par an des articles de sport ce qui représente tout de même une haute fréquence. Cela nous indique que les gens se soucient de la pratique de leur sport en achetant très régulièrement les articles nécessaires.

Les achetez-vous en ligne ou dans un magasin de sport ? (184 répondants)

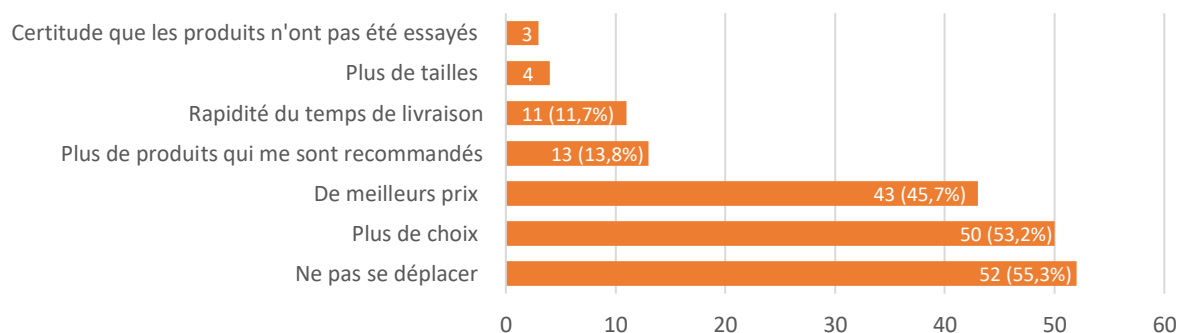
En ligne : 9	Les deux : 92
Dans un magasin de sport : 83	



Ce résultat est évocateur du nombre élevé de personnes achetant uniquement leurs articles de sport dans un magasin physique. De plus, seulement 5% des répondants achètent exclusivement en ligne alors que 50% achètent à la fois en ligne et en magasin. Cela vient en contradiction avec ce qui a été dit dans l'analyse SWOT où de plus en plus de belges réalisaient leurs achats d'articles de sport en ligne. Ici, nous voyons que c'est l'inverse avec plus d'achats en magasins.

Si vous achetez ces articles de sport exclusivement en ligne, quelles sont les raisons principales? (94 répondants)

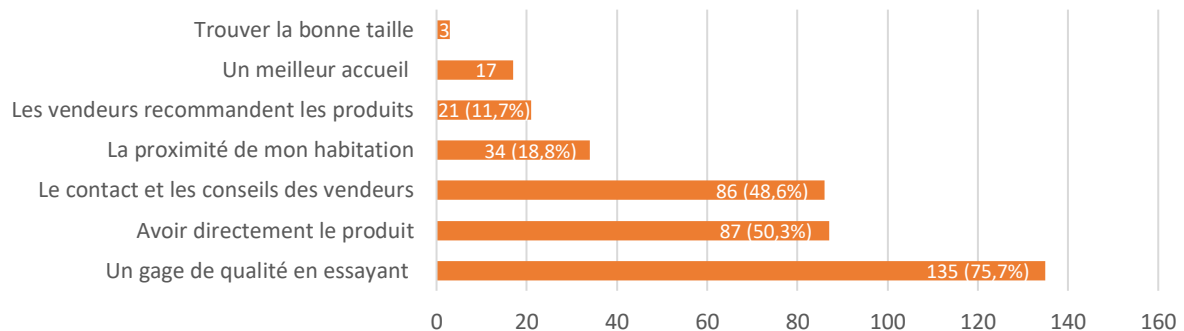
Ne pas se déplacer en magasin : 52	Plus de choix : 50
De meilleurs prix : 43	Plus de tailles : 4
Plus de produits qui me sont recommandés : 13	Certitudes que les produits n'ont pas été essayés : 3
Rapidité du temps de livraison : 11	



Les raisons principales pour lesquelles les personnes achètent en ligne sont le fait de ne pas se déplacer, qu'il y a de meilleurs prix mais celle qui nous intéresse le plus est qu'il y a plus de choix de produits en ligne. En effet, LeanAlgo pourrait proposer aux clients des magasins physiques des produits qui correspondraient le mieux à leurs besoins pour leur éviter de devoir choisir parmi un large choix de produits en ligne sans trouver celui qu'ils cherchent. 52 répondants ont indiqué qu'ils achètent en ligne pour ne pas se déplacer en magasin par facilité, LeanAlgo pourrait également s'adresser à eux en leur recommandant des produits en magasin afin qu'ils se déplacent jusqu'à ceux-ci pour les acheter.

Quelles sont les raisons pour lesquelles vous allez dans un magasin de sport pour les acheter?
(173 répondants)

Un gage de qualité car je peux essayer les produits : 135	Un contact avec les vendeurs et leurs conseils : 86
Le fait que je ne doive pas attendre avant de recevoir mon achat contrairement aux commandes en ligne : 87	Les vendeurs me recommandent des produits qui me plaisent : 21
La proximité de mon habitation : 34	Un meilleur accueil : 17
Trouver la bonne taille : 3	



Les 3 raisons principales évoquées par les répondants sont le gage de qualité en pouvant essayer le produit, le fait d'avoir directement le produit et enfin le contact et les conseils des vendeurs. Le contact et les conseils des vendeurs sont peut-être corrélés avec le fait que les vendeurs recommandent les produits. Nous avons donc décidé d'inclure ce dernier avec le contact et les conseils des vendeurs. Pour améliorer cette raison aux yeux des répondants, LeanAlgo pourrait permettre aux magasins d'améliorer les connaissances qu'ils ont de leurs clients pour que les employés puissent au mieux les conseiller. Cela nous mène à la prochaine question.

Lorsque vous êtes dans un magasin de sport, pensez-vous être bien conseillés à propos des produits qui pourraient vous plaire ? Pourquoi ? (184 répondants)

18 répondants ont tout simplement répondu « Oui » pour 8 répondants répondu « Non ».

La liste des réponses plus complètes est dressée ci-après. Nous enlevons de cette liste les personnes ne demandant pas de conseils qui sont au nombre de 23.

Oui car le personnel est qualifié	Oui, souvent les employés connaissent leurs articles
Oui comme je connais le/les vendeurs	Oui, je cible mes magasins de sport en fonction du service
Oui et non car leur but est de vendre donc ils ne sont pas toujours objectifs	Oui car ils m'expliquent en détail le contenu du produit
Oui car ils m'expliquent en détail le contenu du produit	Oui, car ils sont à l'écoute des besoins. Ainsi que du niveau sportif que tu as
Oui car je m'adresse à des spécialistes (Exclusion des magasins non spécialisés comme Decathlon)	Oui, car c'est un magasin spécialisé donc qui nécessite une certaine du sport et de sa pratique
Oui. Nous avons (en principe) affaire à des professionnels.	Oui, car ils sont à l'écoute des besoins. Ainsi que du niveau sportif que tu as
Pas vraiment de contacts avec les vendeurs sauf si je demande et dans le cas où je demande, je reçois des bons conseils car ils s'y connaissent et sont à l'écoute	Oui, car on en fait la demande aux libraires parce que exemple, Si on lui demande une revue de sport de basket, il va nous conseiller au niveau du basket
Oui. L'expérience des vendeurs.	Oui car les vendeurs connaissent leurs produits
Non car le but est de vendre des choses inutiles	Oui car je vais dans les magasins spécialisés
Oui. Vendeurs habitués	Chaque vendeur a son rayon bien spécifique
Non le vendeur es forcément de bon conseil pour que le client achète	Oui le vendeur peut écouter les besoins et me proposer le meilleur produit
Oui car normalement les vendeurs connaissent leurs produits et orientent en fonction du client et de ses demandes	Non, aucune notion réelle du sport que l'on pratique ex, pas de conseiller basket... Donc on vend avec des arguments commerciaux préétablis.
En général oui ! Le vendeur tient compte de notre avis et nous conseille au mieux la plupart du temps !	Oui car nous informons ce que nous recherchons et donc diriger vers notre demande
Oui , conseils de professionnels	Oui, vendeurs expérimentés
Ça dépend, il y en a qui conseillent bien d'autres non, du vite fait	Oui. Les vendeurs sont spécialisés dans un domaine particulier.
Oui car ce sont des spécialistes.	Oui le vendeur connaît ses produits
Pas toujours. Parce que bien souvent je vais chez décathlon. Dans ces merveilleux magasins, quand on demande un renseignement, on doit toujours attendre que Jean-Michel aille chercher Sylvie pour qu'elle puisse appeler Christiane afin de contacter le responsable du rayon qui au final est en congé ce jour-là. Évidemment c'est humoristique, mais souvent chez décathlon le personnel n'est pas super compétent.	Cela dépend. Par exemple, récemment j'ai été au Décathlon pour acheter un article précis. Je savais qu'ils avaient cet article car j'avais été voir sur le site avant d'aller au magasin. J'ai demandé à une personne cet article et elle ignorait ce que c'était et où c'était. Je pense que les personnes travaillant chez Décathlon sont spécifiées dans un ou plusieurs domaines. Il est possible d'être mal conseillé car la personne à qui on demande ne se connaît pas dans le domaine spécifique.
Bof, j'ai souvent peur qu'on me conseille un certain article ca la marge est meilleur	Oui parce que je pense que les vendeurs sont experts dans le domaine
Oui car lorsque je pose la question souvent j'ai une réponse cohérente	Oui car c'est un magasin bien spécifique pour le sport pratiqué
Tout dépend du magasin. Je fais moins confiance aux chaînes qu'aux magasins spécialisés dans un domaine en particulier. Je préfère demander l'avis de professionnels dans le domaine sportif avant de faire mon choix	Ça dépend des magasins. En effet, certains vendeurs connaissent les produits et les caractéristiques de chacun d'eux et donc, ils peuvent nous donner de meilleurs conseils.

Oui et non car un vendeur est sensé s'y connaître sur les produits qu'il vend. Après le métier de vendeur reste de vendre ses articles, donc pour moi il y a une part de non objectivité.	Oui et non. je pense que les étiquettes sont bien rédigées mais le service n'est pas à la hauteur. Les employés n'y connaissent rien et ne font que lire l'étiquette.
Oui car les vendeurs si connaissent	Les vendeurs sont spécialisés
Oui, car selon nos attentes les vendeurs savent nous conseiller pour tel ou tel produit	Oui, parce que les vendeurs connaissent bien leurs produits
Oui et je pose mes questions	Vendeurs spécialisés
Oui, normalement, les vendeurs connaissent mieux le produit que moi	Oui, en général le personnel est qualifié et s'y connaît dans ce qu'il recommande
Les connaissances des vendeurs	Oui car je pose les questions
Car je vais dans des magasins spécialisés suivant mon sport	Oui, on a en principe affaire à des gens qui s'y connaissent
Oui ils s'y connaissent	Moyennement
Oui mais cela dépend du vendeur	Ça dépend, ils prennent pas souvent le temps
Pas toujours, car parfois plus vendeur que connaisseur des produits.	Oui, ils mettent le produit en valeur ce qui est un peu leur métier mais si ça ne me plaît pas ils n'insistent pas
Oui car ils me font essayer plusieurs produits et prennent en compte mes envies	Si c'est un magasin spécialisé dans un sport oui mais dans les chaînes comme décathlon non
Parfois pas, le but est de vendre	Oui. Je pense qu'ils ont des formations
Oui mes questions sont précises	Oui, la personne connaît généralement les produits
Pas toujours. Le turnover des employés dans ces magasins est important. Employés jeunes. Pas toujours le temps de les former.	Oui car les vendeurs sont des connaisseurs, ils savent exploiter les aspects positifs mais aussi négatifs de leur produits.
Oui. Certains grandes chaînes proposent des descriptifs complets en rayon ou en ligne. Les plus petites enseignent proposent un conseil immédiat du vendeur.	Rares sont les vendeurs qui me conseillent, mais quand ils le font, ils le font bien. Ils me proposent des nouveaux produits, en fonction de la taille, si le produit me correspond ou non.
Ca dépend du sport parce que certains exigent un équipement plus complexe que d'autres	Pas toujours. En général les choses qui nous plaisent ne sont plus disponibles.
Le vendeur est peut-être utilisateur lui-même	Oui, car le personnel est compétent
Oui il est toujours intéressant d'avoir un avis car on est parfois hésitant sur plusieurs produits proposés et cela nous permet de faire notre choix adapté à nos envies	Cela dépend, d'une part oui car les vendeurs sont censés bien connaître leurs produits, mais d'une autre part, les vendeurs sont aussi là pour vendre les produits et ils les survalorisent aussi.
Oui, je ressors toujours avec le produit	Le patron connaît bien son métier
Oui les vendeurs savent bien vous conseiller ils sont dispatchés par spécialités	Je pense que certains vendeurs essayeront de détourner notre intention vers un article plus cher
Oui car les personnes travaillant dans un magasin de sport sont en général recrutées pour un type de produits bien particulier qu'ils connaissent bien.	Oui car je connais les vendeurs dans le magasin dans lequel je vais. Je peux expliquer ce que j'aime et avoir des articles correspondant.
Oui. Normalement, ils connaissent leurs produits et savent nous guider	Ça dépend je pense que beaucoup de vendeurs n'ont pas une formation adaptée finalement
Généralement oui, je peux me renseigner et avoir une réponse, surtout quand je commande pour une équipe	En général, grande surface de sport donc plutôt achat en libre-service que conseillé
Cela dépend des magasins mais en général, oui.	Car les vendeurs sont censés être spécialistes
Cela dépend du vendeur, du type de magasin. Si il est spécialisé ou général	Oui car les vendeurs sont spécialisés dans les disciplines des rayons qu'ils gèrent
Oui car les vendeurs sont souvent des sportifs eux-mêmes	Dans les magasins indépendants oui mais dans les grandes chaînes pas forcément
Oui car ils sont souvent connaisseurs en la matière	Bien conseillé en fonction de mes attentes
Je préfère chercher des infos sur internet. Le vendeur veut faire du bénéfice et risque donc de me conseiller	Si on parle d'un Décathlon, les vendeurs connaissent bien leur rayon. Quand je vais chez un spécialiste de running, ils sont hyper calés et me conseillent bien.

des articles qui lui rapporte plus alors que d'autres me conviendraient mieux.	
Oui, questions posées sur des baskets de basket et vendeur très bon conseil.	Réponses précises , aide au niveau qualité prix pour un article si j'hésite
Certains vendeurs pratiquent eux-mêmes les sports pour lesquels je souhaite acheter des articles, ils peuvent donc me donner leur avis sur les produits	Pas vraiment. C'est orienté vente et pas besoins. Je n'aime pas cela et en Belgique j'ai rarement eu de bons conseils.. que du contraire
Non. Car le but de certains vendeurs c'est de faire du chiffre quitte à mal conseiller	Pas spécialement car les vendeurs ne viennent pas vers nous
Oui car ils connaissent leurs produits	Oui car j'explique ce que j'aime au vendeur
Oui, en général, les vendeurs trouvent ce qui me correspond en fonction de mes demandes	Oui car je me rends dans un magasin spécialisé et ou le vendeur pratique également le sport.
Non pas toujours, les personnes sont parfois des vendeurs mais pas des spécialistes	Oui car tout bon vendeur se doit de connaître son produit
non rarement compétent	Ca dépend des magasins et du vendeur
Car le vendeurs nous mettent en confiance et nous garantissent un remboursement si l'article ne nous plaît pas, etc...	Le personnel connaît mieux que moi les spécificités des différents articles qu'il propose et est plus à même de me conseiller dans mon choix
Oui je suis bien conseillé car à chaque fois je suis content du produit que j'achète sur du long terme	Magasins de sport type décathlon oui car personnel qui s'y connaît, magasin de vêtements non
Oui, ils ont de l'expérience où je vais il y a de tout	Je peux mieux poser mes questions
Cela dépend du magasin et de la personnes qui nous conseille mais généralement oui	Cela dépend du magasin. Si petite boutique privée oui mais grande chaîne comme Décathlon pas forcément
Le désir de vendre du conseiller	Oui, les vendeurs étant spécialisé sur un domaine
Oui car ce sont des spécialistes dans le domaine	Oui ils ont l'air de savoir et répondre aux questions .
Oui car d'après les éléments que je donne aux vendeurs, il sait me montrer les articles adéquats	Oui les vendeurs sont généralement de bons conseils et connaissent leurs produits.
PAS TOUJOURS	Oui chaque rayon a son vendeur conseiller particulier
Cela dépend des vendeurs qui conseillent	C'est leur métier
Car ce sont des professionnels et connaissent leur matériel	Oui on voit que les gens connaissent bien les produits et savent nous faire trouver quelque chose de bien
Pas forcément	Oui car le personnel a l'expérience de ce sport
Oui car le personnel a l'expérience de ce sport	Oui le vendeur connaît en général mieux le produit
Avis de professionnel	Oui, parce que les vendeurs sont spécialisés.
Il y a toujours un sourire	

Nous avons posé cette question pour savoir si les magasins de sport avaient une bonne connaissance des besoins des répondants pour les guider au mieux. Plus de 65% des répondants ont un avis positif à cette question. Les arguments en faveur sont principalement le fait qu'ils connaissent les vendeurs, que le personnel est qualifié, sait ce qu'il vend et est à l'écoute des besoins du client pour répondre à ses demandes. Beaucoup vont dans des magasins spécialisés dans le sport qu'ils pratiquent pour être au mieux conseillés par les spécialistes du domaine et privilégient même ceux-ci par rapport aux grandes chaînes de magasins car les vendeurs de ces chaînes ne sont pas assez spécialisés selon eux (en particulier ceux de Décathlon). 15% des répondants affirment, eux, ne pas vouloir être conseillés lorsqu'ils sont dans un magasin car ils

savent ce qu'ils veulent. Enfin, 20% trouvent être mal conseillés lorsqu'ils demandent des conseils. Les raisons principales évoquées sont le fait que les vendeurs ont pour but de vendre le plus possible pour maximiser la marge quitte à mal conseiller le client et les vendeurs des magasins de grandes chaînes ne sont pas assez qualifiés dans le rayon qui leur est attribué et n'apportent pas de réels conseils.

Trouvez-vous toujours un produit qui correspond à vos attentes ? Pourquoi ? (184 répondants)

19 répondants ont répondu tout simplement « Non » à cette question contre 14 ayant répondu tout simplement « Oui » et 11 disant que cela dépend.

La liste des réponses plus complètes est dressée ci-après :

Non de temps en temps je recherche plus de qualité que ce que je peux voir en magasin.	Oui, je sais ce dont j'ai besoin et où je peux l'obtenir selon le magasin de sport
Non car ma taille n'est pas toujours présente	Pas toujours, tailles/couleurs pas disponibles
Non parfois il n'y a plus ma taille en stock	Car je me renseigne bien avant d'acheter
Non parfois j'ai une idée en tête et je ne trouve pas ce que je recherchais ou qui n'est pas fait pour moi	Pas toujours, surtout en période de solde à cause des tailles/pointures
Oui car je me renseigne en avance pour savoir si le produit que je recherche est disponible dans le magasin que je visite.	Généralement oui, bien que parfois je sors sans achat car je cherchais une couleur et ils n'en avaient plus en stock ou plus de ma taille
Non. Manque de tailles etc.	Beaucoup de choix
Oui. Suite aux bons conseils des vendeurs.	Non, plus la taille
pas forcément peut être que le stock n'est plus disponible	Non pas toujours, cela dépend du marché et des tendances actuelles.
Non parfois il n'y a plus ce que je cherche	Non, je suis difficile
Oui. Bah j'ai de la chance faut croire hein	Non, je suis très pointilleuse sur mon articles
Non, peu de stock et rarement des pièces particulières	Non, qualité pas toujours là !
Non pas toujours car pas toujours le choix à l'infini	Non pas toujours par manque de grande taille
Non, normal... Sinon on aurait les mêmes articles partout.	Non, j'ai une taille assez demandée, donc plus toujours de stock
Oui je trouve ce que je recherchais	Pas toujours, cela dépend de ce que je recherche
Si on a des attentes, nous savons ce qui il y a dans les magasins.	Pas toujours, dans Ce cas je suis patient et j'attends leurs rentrées ou me dirige chez quelqu'un d'autre
Non, pas assez de choix	Oui je ne suis pas difficile
Souvent. Beaucoup de choix.	Oui parce que si j'ai un doute, je consulte internet.
Oui car avant d'aller au magasin je sais ce que je veux	La qualité n'est pas toujours au rendez-vous
Souvent oui, car je sais dans quel magasin je dois aller et je ne suis pas difficile dans mes choix	Non car parfois un article n'est plus disponible pour moi et je dois m'orienter vers un autre choix
Cela dépend des articles de sport que je recherche mais il m'est déjà arrivé de ne pas trouver ce que je souhaiterai suite à des problèmes d'esthétique des produits, des prix trop importants par rapport à la qualité perçue du produit	Non, le soucis des magasins est de vouloir vendre un grands nombre d'articles avec moins de choix pour le client, il n y a plus assez de concurrence entre les marques mais aussi entre les différentes enseignes
Oui, choix assez varié	Oui, je suis claire dès le départ
Non car il pas beaucoup de choix pour les grandes tailles	En général oui, je ne pense pas rechercher des choses très spécifiques
Non, cela dépend des goûts, parfois on a une idée de départ bien précise et on ne trouve pas toujours ce que nous recherchons	Souvent, car je sais déjà ce que je recherche, j'aime des rides avant d'aller dans un magasin physique (je me renseigne via internet)

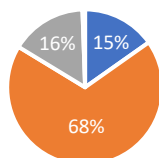
Pas toujours, plus de stock par ex	Non, pas toujours. Parfois je suis trop classique
Oui, produit basique par rapport à mon activité	En général car je sais ce que je recherche
Non des fois celui-ci n'est que publicitaire	Non, taille ou pointure manquante
Oui. je suis pas très difficile, un jogging qui tient chaud et qui permet de conduire et c'est bon.	Pas toujours. les gammes ne sont pas toujours complètes.
Oui, je sélectionne le magasin avant de m'y rendre	Oui car j'ai une idée précise de ce que je veux
Non manque de stock, de taille	Oui, car le magasin est adapté à mes recherches
Non car parfois plus de stock	Oui, large choix
Oui, car on peut essayer	Oui il y beaucoup de choix dans les articles de sport
Non car tout n'est pas toujours disponible	Non pas toujours la taille
Non c'est rare ,les assortiments sont plus petits qu'avant	Souvent mais ça dépend de l'offre du magasin
Non. Parfois les produits ne correspondent pas à mes attentes	Toujours. Non. Quand je ne trouve pas, je n'achète pas et je reviens.
Oui très souvent sauf peut-être pour les enfants	Oui , le vendeur m'a bien aiguillé
Oui, car le choix reste suffisamment large, je choisis le magasin en fonction de mes besoins et après une vérification en ligne généralement.	Non car parfois les tailles manquent, ou bien je ne trouve pas de produit à mon goût. Il n'y a parfois presque pas de choix.
Oui car je regarde en ligne avant si article disponible	En général, oui car je ne suis pas trop compliqué.
Non, car dans certains magasins, la plupart des produits de sport ne dépassent pas la taille extra large.	Parfait, l'être humain ne pourra jamais être satisfait face à l'industrie qui augmente ces technologies.
Non pas toujours parce que je suis assez compliqué me	Non, plus la taille ou la couleur
Non pas toujours il peut parfois y avoir une rupture de stock ou alors aucun des produits présents en magasin ne me convient	Non, toutes les tailles sont rarement disponibles et le genre de vêtements que je recherche est rarement en rayon.
Oui. car en général il y a un large choix	
Oui car quand j'y vais j'ai déjà une idée de ce que je veux et j'ai regardé sur internet	Parce que je ne cherche peut être pas dans les bons magasins
Oui. Je n'ai que des objets de sport de base : tapis, mini haltères de 2kg, etc donc rien d'exceptionnel qui nécessite beaucoup de conseils	Pas toujours. Tout dépend des marques. J'ai une petite taille et pointure, pas facile de trouver ce qu'on cherche dans ces cas-là...
En général oui je ne suis pas une sportive de haut niveau, je trouve tout ce que je veux au décathlon	Pas toujours, des fois ce que je souhaite n'est pas forcément disponible
Non, difficile car je sais exactement ce que je veux	Oui, je ne suis pas difficile
Oui, sur internet. Non, en magasin car ils ont moins de choix.	Cela dépend. J'y vais plus pour jeter un œil que pour avoir quelque chose en particulier
Non il manque du choix par moment	Oui car ce sont des articles "généraux"
Oui car les produits que j'achète sont basiques	Oui grand choix
Pas toujours, peut-être à cause de la mode (que je ne suis pas toujours)	Oui car j'achète uniquement qu'à d j'ai besoin de quelque chose
Non, parfois pas la couleur désirée ou parfois pas la taille disponible en magasin.	Non, parfois je repars sans rien car je n'ai pas le coup de cœur
Non pas nécessairement car je sais précisément ce dont j'ai besoin	Presque toujours, même si ça dépend un peu des collections !
Non, rupture de stock pour la taille recherchée	Non, manque de choix dans les modèles
Oui, car si je vais dans un magasin de sport c est car je voudrais quelque chose	En général, j'aime ce qui est trending donc ce qu'ils ont en magasin
Oui car je regarde sur le site avant	Oui, c'est en général des articles simples
Non je suis difficile	Oui car large choix et bons conseils
Oui car je suis bien conseillé	Pas forcément, à cause de certains détails
Non... plus en stock, pas assez de choix, pas à mon gout, pas à ma taille	Pas toujours: problème de coupe ou de transparence des vêtements

Non, car les tailles sont souvent trop petite ou pas pensée pour toute les corpulences	En général oui, sauf parfois pour certaines baskets car l'exclusivité a été donnée à une autre enseigne
Non car les prix me semblent parfois excessifs	Non car j'accorde une importance à l'esthétique
Non pas toujours .parfois rupture de stock. Plus ma taille	Oui où je vais je trouve de tout
Je n'ai pas d'attente très stricte	Oui plusieurs choix
Oui et pour cela j'alterne entre Décathlon, les magasins spécialisés et le net...	Non quand je cherche des chaussures je ne trouve pas tout le temps ma pointure
Non parce que je suis très attentive aux prix	Beaucoup de choix
Non, cela dépendra du budget ou spécifications	Oui, car je sais où ça se trouve
Parfois le choix est limité et je repars sans rien acheter car je n'ai pas trouvé ce que je voulais exactement	Pas toujours, car nos attentes ne correspondent pas toujours à la réalité.
Oui car souvent du choix si pas dans un magasin dans un autre	Oui car je les essaye et comme il y a beaucoup de choix je trouve
Non, pas toujours. Les articles de sport recherchés sont spécifiques et on ne les trouve pas dans tous les magasins	Non, on pense qu'acheter en magasin est un gage de qualité mais l'endroit où on achète les produits n'a pas d'influence sur la qualité
Oui car les petites structures sont tenues par des professionnels	Non pas toujours de fois dans un magasin le choix est limité
Bien sûr parce que j'achète souvent pleins de choses	Ils ont des différents produits à choisir
Non, souvent déçue de la qualité des habits de sport surtout des leggings. Je n'achète plus que des marques qui assurent des produits à la hauteur des attentes malgré un prix trop exorbitant à mon goût... Pas le choix quand on fait du sport chaque jour d'avoir des habits qui correspondent à mes attentes	

Ici, les réponses sont mitigées, certains répondants disent que cela dépend du magasin dans lequel ils se trouvent. Ensuite, 46% des répondants sont toujours satisfaits lorsqu'ils sortent d'un magasin car ils se sont renseignés avant d'y aller que ce soit sur Internet ou parce qu'ils savent ce qu'ils vont y trouver, ils ne sont pas difficiles, ils sont bien conseillés par les vendeurs ou encore parce qu'ils se rendent en magasin uniquement quand ils ont besoin de quelque chose. Les 54% d'autres répondants affirment ne pas toujours trouver le produit qu'ils voulaient lorsqu'ils sont allés en magasin. Pour la plupart d'entre eux, cela est dû au manque de stock du produit qui leur plait, il n'y a souvent pas la taille qu'ils veulent. Il y a également moins de choix qu'en ligne, ils trouvent qu'il y a moins d'assortiment qu'avant ce qui entraîne que ceux qui ne trouvent pas en magasin achètent en ligne. Il y a ceux qui sont très pointilleux et qui ne trouvent pas la couleur qu'ils veulent ou qui sont soucieux de l'esthétique ou de la tendance du moment lorsqu'ils achètent un produit. Le prix est un facteur influençant les répondants comme le fait que la gamme de produits répondant à un même besoin n'est pas très étoffée.

Ressortez-vous parfois déçu d'un magasin de sport car vous n'avez pas trouvé les produits que vous vouliez ? (184 répondants)

Jamais : 28	Une fois de temps en temps : 126
Assez souvent : 29	Toujours : 1



■ Jamais ■ Une fois de temps en temps ■ Assez souvent ■ Toujours

84% des répondants sont déjà sortis déçus d'un magasin car ils n'avaient pas trouvé les produits qu'ils voulaient. Cela est en parti dû aux réponses évoquées dans la question précédente. Cette question nous a permis d'introduire la prochaine concernant la recommandation de produits.

Si un magasin de sport vous envoyait personnellement une liste de produits pouvant vous plaire, seriez-vous plus intéressés de vous rendre dans ce magasin de sport que d'acheter en ligne ? (184 répondants)

100 répondants ont clairement répondu « Oui » sans expliquer pourquoi contre 37 ayant dit « Non » sans l'expliquer également. La liste des réponses plus complètes est dressée ci-après :

Je crois que je mettrai ce mail dans les spams, ils deviendraient trop oppressant.	Oui, forcément cela me forcerait à me déplacer pour avoir mon propre avis sur l'article
Oui car je pourrais les essayer en magasin et ne pas devoir renvoyer le produit si cela ne correspond pas	Oui évidemment, je suis pas trop vêtement sur internet donc.
Peut-être bien	Pas forcément vu les ruptures de stocks récurrentes
Me rendre dans le magasin	Peut-être
A voir les prix	Pourquoi pas
Peut-être	Oui c'est beaucoup plus plaisant
Oui parce que je préférerais plus voir et essayer le produit de moi même	Oui clairement si c'est ciblé pour mon sport et mon budget ou alors ma morphologie
Je n'achète pas mes articles de sport en ligne	Peut-être
D'aller sur place	Pourquoi pas
Oui afin d'essayer en magasin ce qui me plaît	J'aime bien choisir moi-même et tester le produit.
Oui pour la rapidité du service et le fait de pouvoir voir avant d'acheter.	Oui une liste approprié à ma situation sportive pour moi et ma famille
Oui, car cela veut dire que le magasin tient à sa clientèle et j'essaierais de me rendre davantage en magasin pour soutenir le personnel et la chaîne de magasin.	Non en tant que client "privé" je n'aime pas avoir l'impression que l'on me force la main, oui en tant que professionnel qui serai confronté à un roulement plus grand des articles
Oui grâce aux avantages d'acheter en magasin (moins d'attente, contact avec le vendeur...).	En effet, cela me fidéliserait plus à aller en magasin plutôt qu'en ligne.

Non, car rien de tels qu'une personne qualifiée pour répondre à nos questions supplémentaires au moment même de l'achat	Cela dépendrait du prix et du choix que j'ai en ligne également. Il faudrait voir si les articles en lignes me plaisent ou non.
Je préfère aller au magasin directement pas besoin d'une liste	Non je ne prendrais pas le temps. Quitte à perdre du temps, autant aller sur le net.
Probablement	Heu... à voir
Si je connais la marque et que j'achète souvent chez eux, alors oui ! Si je ne connais pas la marque alors non.. Je préfère essayé au moins une fois au début	Pas forcément. L'achat en ligne évite un déplacement. Je peux faire mes achats quand mes enfants sont couchés le soir.
Tout dépend de si je connais ma taille ou pas	oui car dans un magasin on voit tout de suite la qualité
J'achète rarement en ligne donc oui	Peut-être
Non car je ne n'aime pas me sentir obligée d'acheter	Non, je n'achète pas en ligne
Non on reçoit assez de pub. Quand j'ai besoin de qqch j'y vais	Évidemment! Si l'offre était orientée running et basket de qualité pour nous ça serait parfait!
Je préfère me rendre en magasin ne serait-ce que pour essayer les articles souhaités car toutes les marques ne se valent pas en taille	Je n'aime pas acheter en ligne donc je pense que je serais facilement intéressée de me rendre au magasin.
Oui, cette liste n'est qu'un début, le conseil du vendeur fera encore la différence	Je pense que oui car ça m'évitera l'attente du produit car je pense qu'ils l'auront
Non car j'aime avoir le contact avec une personne	

Cette question était ouverte dans le but d'avoir plus de précision de la part des répondants pour utiliser les réponses au mieux. **49 répondants** assurent ne pas être plus intéressés par la recommandation faite par les magasins de sport. Ils se disent qu'il n'y aura peut-être pas assez de stock et que cela dépend du prix proposé par le magasin. Certains d'entre eux compareraient les prix et les choix sur Internet pour voir si ce n'est pas plus intéressant d'acheter les produits en ligne. D'autres disent que c'est oppressant et qu'ils n'aiment pas se sentir obligés d'acheter. Ils préfèrent largement les conseils des vendeurs qui sont généralement de bons connaisseurs. Ensuite, il y en a **20** qui se disent **potentiellement intéressés** contre **115** qui disent être **clairement intéressés** par l'envoi d'une liste de produits recommandés. Après avoir reçu cette liste, ils se rendront en magasin pour avoir les conseils des vendeurs en plus, pour essayer le produit mais aussi pour se faire un avis réel des produits proposés. Cela les aidera dans leur processus de décision car ils sauront si les produits proposés par le magasin leur plaisent et sont dans leur budget. D'autres évoquent le fait que si ces produits sont conseillés, c'est parce qu'ils sont disponibles et que le magasin pense à ses clients en leur recommandant des bonnes affaires.

Que recommanderiez-vous à un magasin de sport pour attirer plus de personnes? (184 répondants)

11 répondants ont indiqué simplement qu'ils voulaient plus de choix contre 20 qui n'avaient pas d'avis sur la question. 10 répondants ont quant à eux indiqué uniquement vouloir plus de promotions sans justifier et 11 autres ont conseillé de faire plus de publicité également sans justifier. 7 répondants ont quant à eux conseillé de faire plus de publicité sur les réseaux sociaux sans justifier leur propos. La liste des réponses plus complètes est dressée ci-après :

Proposer une large gamme	Innover et fidéliser
Un bel accueil et une bonne connaissances des vendeurs	Des réductions, des produits adaptés au morphologie
L'accueil est primordial pour moi	Avoir toutes les tailles surtout pour les femmes!
La variété et le stock	Du stock et une gamme très large
Créer des magasins de rugby	Diversifier tous les sports
Choix-prix-service mais aussi au point de vue marketing un parking gratuit, accessibilité, visibilité,...	Adapter les tailles pour l'ensemble du public qu'ils soient grands ou petits
Faire plus d'offres promotionnelles.	Avoir un aperçu des produits sur internet
La certitude des conseils	Rendre les produits plus accessibles
Fidéliser ses clients avec des bonus	Des prix attractifs
Magasin et personnel agréables	Plus de coloris, meilleurs prix
Diversifiez ses marchandises et ses tailles	La disponibilité et variété des articles
Prix moins cher et plus d'articles pour les femmes car il y a toujours plus de choix pour les hommes. Et prévoir plus en grandes tailles	Avoir le choix, de l'aide si besoin de commander, vitesse de livraison de le produit souhaitez ,
Connaître mieux son produit et de conseilles au mieux les clients et leur attente	Organiser des concours / (co-)organiser des événements sportifs
Ça dépend du magasin et des lacunes de ce dernier	Mettre en avant leurs produits sur les réseaux. Etre aussi diversifié que possible.
Favoriser le contact et les conseils personnalisés, possibilité d'essayer	Un conseiller ayant ou pratiquant le sport du rayon dans lequel il travaille
D'avoir des vendeurs spécialisés dans le sport concerné	Avoir beaucoup de choix et pour tous les portefeuilles
Le choix, l'accueil	Être accueillant et diriger client
Avoir un personnel qualifié. Qui puisse répondre aux questions simplement. Et pas commencer à passer des appels, faire patienter le client, tourner en rond pour au final savoir que le maillot n'est plus disponible.	Vendre des packages, par exemple si quelqu'un décidé de commencer le hockey la personne a besoin de différentes choses, il pourrait être intéressant de lui offrir un ensemble a un prix plus avantageux
À se spécialiser dans certains domaines et à se focaliser sur de la bonne qualité	Promotions , ne pas aller trop vers les clients, les laisser regarder à leur aise
Ouvrir des pages internet où on peut créer un compte pour recevoir des notifications lorsque de nouveaux produits sortent	Ne pas rester figés dans les tailles pour personnes « athlétiques » et viser un public plus global
S'aligner sur les prix du net	Piste d'essai du matériel
Prix attractifs	Augmenter les choix pour les grandes tailles
De se diversifier. D'essayer de proposer des choix de ventes pour tous types de personnes et de sportifs et pas que les sports les plus connus.	La mise en valeur des sports à la mode, davantage de publicités télé ou autre permettant de prôner les bienfaits sur la santé de la pratique d'une activité sportive

Des lots	Un beau rangement
Etre bien conseillé	Les grandes tailles
Plus de marques plus de choix	Quelques cours de sport pour essayer le produit
Faire des événements ou des stages	Avoir une belle section enfant !
Plus de personnes qualifiée dans l'équipe	Être davantage accueillants
La déco du magasin, le personnel en chouette tenue	Plus de marques moins de produits bons marches
Prix attractifs	Avoir plus de choix et de stock
Les conseils de pros	Faire des démonstrations, des cours gratuits
Plus de stock, divers gamme de produit (+ chère et des - chère)	Les techniques de fidélisation (remise après X achats,..)
Une bonne communication sur ses réseaux sociaux visant à mettre en avant ses produits-phares, ses promotions afin d'égaliser l'attrait des sites en ligne.	Guide des taille, produits disponibles en magasin, tenue complète (ex t-shirt et leggings assorti), démo des instruments en vidéo, sponsoring d'équipe peut-être
Se spécialiser dans certains sports comme le vélo, la musculation, la boxe... où le client aura besoin d'aller sur place afin d'avoir une meilleure appréciation du produit, le tester, voir les dimensions etc Se spécialiser dans des sports onéreux parce que souvent les gens ont moins tendance à dépenser de grosses sommes en ligne Offrir une expertise dans l'alimentation pour sportifs	Malheureusement l'internet propose des prix plus bas et le sport cible de plus en plus les jeunes. L'un dans l'autre cela amène inévitablement à des achats en ligne en augmentation et des achats en magasin en diminution. Sachant que la majorité des grands sportifs qui vendent et créent leur marque ne possèdent même pas de magasin mais seulement un site internet veut déjà tout dire...
Une multitude de choix de tailles et de marques afin de satisfaire le plus de personnes possibles.	Faire des promotions car c'est la différence avec les sites qui font des ventes à prix bien réduits
Des ateliers pour tester les produits et avec des coaches sportifs qui donneraient leurs conseils	Un magasin ayant des vêtements pour tous les sports et principalement le basket.
Faire des vêtements de sport plus « modernes », plus colorés... qui donnent plus envie d'être acheté par exemple	Recruter des personnes sachant de quoi elle parle et pouvons donner de bons conseils sur les différents produits.
Des personnes plus qualifié et attiré à un rayon afin de répondre à l'offre et la demande des nouveaux articles. Cela permettrait de réduire les coûts de formations du personnels	Malheureusement je pense qu'il doit être spécialisé dans un seul sport, afin d'avoir tout l'équipement adéquat et les conseils d'un personnel adepte de ce sport, et là c'est top!
Essayer de proposer un plus grand choix.	Un large choix dans les produits et les tailles
peut-être que le vendeur prenne un peu plus de temps et si je dois revenir avoir le même pour pas réexpliquer ce que je veux	un max de produits comme décathlon ou bien magasin vraiment spécialisé pour avoir de la meilleure qualité
Organisation d'événements	Avantage fidélité
Élargir leur gamme (je cherche des vêtements amples pour la danse style sarouels...)	Plus de publicités dans les salles de sport par exemple
Créer un site en ligne	Un meilleur marketing
Organiser peut-être des petites séances de sport au magasin	Des promos, ou des activités temporaires., genre mini tournoi, essai de matériel par des pros...
Pouvoir comprendre les novices	Pouvoir tester des vêtements ou baskets.
Plus de choix et ne pas se cantonner dans le football...	Montrer son assortiment dans un contexte réel (vidéos sur les réseaux sociaux, à la télé,...)
Diviser le magasin par section sportive (ex: un rayon crossfit, un rayon running, un rayon danse, etc..)	De proposer un site avec tous leurs articles sans la possibilité de pouvoir acheter en ligne pour forcer les gens à se déplacer
Possibilité de tester certaines disciplines sportives en petite démonstration	De mieux répertorier ses article et d'en avoir toujours en stock
Vendre toujours ce qui est tendance	Programme de fidélité
Plus de diversité et pour plus de morphologies différentes	D'être moins fouillis. Et de proposer des articles plus écologiques

La possibilité de tester (ex : tapis de running pour essayer les baskets avant achat)	Un contenu plus visuel, une meilleure présence sur les réseaux sociaux pour attirer les jeunes
De varier les marques et les tailles	Publicités, animations, semaine thématique
La sympathie de certains vendeurs	L'efficacité des produits et leur prix
Plus de réductions, plus de pub	Une bonne connaissance des articles
Ranger et trier les articles	Des prix peut-être moins excessif
Des "workshops" ou des "events" sur un domaine particulier	Personnel accueillant et compétent. Disponibilité des articles et aussi la facilité d'accessibilité
Le prix est parfois assez excessif... faire plus de promotions ou plus de publicités pendant les soldes serait une piste.	De rester varier, humain et que les personnes qui y travaillent soient des spécialistes plutôt que des "vendeurs "
MEILLEUR CONSEIL	de meilleur conseiller
Faire des démonstrations gratuites de produits ou des événements.	Avoir des articles de qualité, proposer des promotions, large choix
Plus de conseil en magasin	De l'exclusivité
Plus de diversité des produits. Mais également des produits pour sport plus "originaux"	Prix plus attractifs, beaucoup de choix, SAP correct
Recevoir par mail les nouvelles collections et aussi mettre en lien les vêtements de sport adapté au type de produits	Envoyer des pubs de chez eux envoyer des petits cadeaux pour que ça donne envie aux gens de venir des bons de réduction
Avoir un peu plus d'articles de marques à prix démocratique pour permettre aux personnes aux revenus plus faibles de faire plaisir aux enfants qui ne rêvent que de ressembler à leur sportif préféré	

La remarque qui est revenue le plus souvent concerne le choix dans les magasins : les répondants veulent un plus large choix et une plus large gamme de produits. Vient ensuite la problématique du stock, beaucoup de personnes estiment qu'il n'y pas assez de stock et que toutes les tailles ne sont pas tout le temps disponibles, en particulier les grandes tailles. Un meilleur accueil ainsi qu'un personnel plus spécialisé dans le sport en question pour donner de bons conseils sont également des points sur lesquels les répondants ont insisté. L'importance de prix abordables est également citée avec les promotions qui sont demandées par beaucoup d'entre eux. Par ailleurs, certains ont évoqué l'organisation d'événements ou de « portes ouvertes » pour pouvoir tester les nouveaux produits ou tout simplement découvrir un sport. D'autres insistent également sur l'élaboration d'un site Internet où les clients peuvent voir les produits disponibles en magasin. Une personne a même eu l'idée de créer une application permettant de recevoir des notifications quand un nouveau produit est disponible en magasin. L'importance des réseaux sociaux a été pointée du doigt pour présenter les nouveaux produits et créer une communauté. Pour terminer, un répondant a dit : « J'ai l'impression que les "petits" magasins spécialisés dans un sport et généralement peu actifs sur les réseaux sociaux ont leur clientèle fidèle mais n'arriveront pas à attirer les prochaines générations qui trouveront leur bonheur en ligne. »

Annexe 9 : Conclusion de l'enquête

Cette enquête a confirmé le fait que plus en plus de personnes achètent des articles de sport avec 67% des répondants en achetant au moins 3 fois par an. Cependant, la tendance que les gens achètent de plus en plus en ligne n'est pas vraiment confirmée par l'enquête car 45% des répondants achètent exclusivement en magasin contre 5% en ligne, le reste alternant les deux modes d'achat. Les gens achètent en ligne principalement pour ne pas se déplacer en magasin, car il y a plus de choix et de meilleurs prix. Les répondants ont évoqué le fait d'avoir plus de choix (et également plus de stock) et des prix plus attractifs pour que les magasins soient plus attirants pour eux. Les gens achètent en magasin pour s'assurer de la qualité des produits et avoir des conseils des vendeurs. Par contre, dans les recommandations faites par les répondants, beaucoup d'entre eux ont tout de même insisté sur plus de conseil des vendeurs. En envoyant la liste des produits recommandés aux clients, ceux-ci seront rassurés de savoir que des produits en magasin leur plaisent et s'y rendront pour essayer et s'assurer de la qualité.

Ensuite, les 15% des répondants ne voulant pas de conseils lorsqu'ils se rendent en magasin ont pour la plupart affirmé qu'ils aimeraient recevoir une liste de produits recommandés ce qui signifie que LeanAlgo pourrait aider les magasins ayant du mal à les satisfaire. Enfin, 54% des répondants ne trouvent pas toujours ce qu'ils veulent quand ils sortent d'un magasin et la majorité d'entre eux sont favorables à l'envoi de la liste de produits recommandés pour justement s'assurer de trouver des produits qui leur plaisent.

Annexe 10 : Discussion avec Raneri quant aux couts de fonctionnement

Santo RANERI <Santo.RANERI@umons.ac.be>

Mer 22-04-20 14:37

Clément Goffin ✉



Bonjour Clément,

Je prends un certain nombres hypothèses avant de te donner un chiffre :

- Les modèles devront être updatés, pour chaque client, toutes les semaines. Une update du modèle correspond à l'intégration des nouvelles données dans celui-ci pour l'enrichir petit à petit.
- Je pars du principe qu'il faut 1 jour de calcul pour pouvoir intégrer les nouvelles données dans le modèle. Je choisis ce nombre à la grosse louche vu que je n'ai pas vraiment de repère précis mais l'ordre de grandeur est raisonnable je pense.
- Je prends 5€/h car c'est l'ordre de grandeur de ce qui semble nécessaire par rapport à ce que je vois dans <https://aws.amazon.com/fr/ec2/pricing/on-demand/> mais je ne suis pas du tout expert dans le domaine.

Ça fait donc $5 \times 24 = 120$ €/ client/semaine. Donc 26×120 pour avoir le coût de l'instance de calcul pour un contrat semestriel, ce qui fait 3120 donc arrondissons à 3000 € par contrat de 6 mois par client. Si tu as 10 clients en parallèle ça fait tout de même 30.000€ sur 6 mois et 60.000€ par an.

Mais tout dépend de mes hypothèses car s'il faut en fait 2 jours de calcul par update hebdomadaire ça fait 120.000€/an pour 10 clients et s'il ne faut que 12h ça fait 30.000€/an...

Cependant dans le cadre de ton travail 3000€ par contrat semestriel c'est suffisamment précis je pense 😊

Annexe 11 : Tableaux complets pour le calcul des revenus

Année 1	Abonnement 25%	Prix Abo 25%	Total
Janvier	4	625	2500
Février	8	625	5000
Mars	12	625	7500
Avril	16	625	10000
Mai	20	625	12500
Juin	24	625	15000
Juillet	28	625	17500
Aout	32	625	20000
Septembre	36	625	22500
Octobre	40	625	25000
Novembre	44	625	27500
Décembre	48	625	30000
		Total Année 1 =	195000

Année 2	Abonnement 25%	Abonnement 50%	Prix Abo 25%	Prix Abo 50%	Total
Janvier	48	4	625	700	32800
Février	48	8	625	700	35600
Mars	48	12	625	700	38400
Avril	48	16	625	700	41200
Mai	48	20	625	700	44000
Juin	48	24	625	700	46800
Juillet	48	28	625	700	49600
Aout	48	32	625	700	52400
Septembre	48	36	625	700	55200
Octobre	48	40	625	700	58000
Novembre	48	44	625	700	60800
Décembre	48	48	625	700	63600
				Total Année 2 =	578400

Année 3	Abonnement 25%	Abonnement 50%	Abonnement 75%	Prix Abo 25%	Prix Abo 50%	Prix Abo 75%	Total
Janvier	48	48	4	625	700	775	66700
Février	48	48	8	625	700	775	69800
Mars	48	48	12	625	700	775	72900
Avril	48	48	16	625	700	775	76000
Mai	48	48	20	625	700	775	79100
Juin	48	48	24	625	700	775	82200
Juillet	48	48	28	625	700	775	85300
Aout	48	48	32	625	700	775	88400
Septembre	48	48	36	625	700	775	91500
Octobre	48	48	40	625	700	775	94600
Novembre	48	48	44	625	700	775	97700
Décembre	48	48	48	625	700	775	100800
						Total Année 3 =	1005000

Annexe 12 : Tableaux complets des calculs de couts

Année 1	Abonnements	Heures nécessaires par client	Cout par heure	Total
Janvier	4	96	0	0
Février	8	96	0	0
Mars	12	96	5	1920
Avril	16	96	5	3840
Mai	20	96	5	5760
Juin	24	96	5	7680
Juillet	28	96	5	9600
Aout	32	96	5	11520
Septembre	36	96	5	13440
Octobre	40	96	5	15360
Novembre	44	96	5	17280
Décembre	48	96	5	19200
			Total Année 1 =	105600
Année 2	Abonnements	Heures nécessaires par client	Cout par heure	Total
Janvier	52	96	5	24960
Février	56	96	5	26880
Mars	60	96	5	28800
Avril	64	96	5	30720
Mai	68	96	5	32640
Juin	72	96	5	34560
Juillet	76	96	5	36480
Aout	80	96	5	38400
Septembre	84	96	5	40320
Octobre	88	96	5	42240
Novembre	92	96	5	44160
Décembre	96	96	5	46080
			Total Année 2 =	426240
Année 3	Abonnements	Heures nécessaires par client	Cout par heure	Total
Janvier	100	96	5	48000
Février	104	96	5	49920
Mars	108	96	5	51840
Avril	112	96	5	53760
Mai	116	96	5	55680
Juin	120	96	5	57600
Juillet	124	96	5	59520
Aout	128	96	5	61440
Septembre	132	96	5	63360
Octobre	136	96	5	65280
Novembre	140	96	5	67200
Décembre	144	96	5	69120
			Total Année 3 =	702720

Annexe 13 : Bilans prévisionnels des 3 premières années de LeanAlgo

ACTIF		PASSIF	
Actifs immobilisés (Fixed Assets - FA)		Capitaux propres	
Frais d'installation		Capital (fonds propres - stockholder equity)	10 000
		Capital souscrit	
Immobilisations incorporelles		Capital non appelé	
		Primes d'émission	
Immobilisations corporelles:	2 000	Plus-values de réévaluation	
Terrains et Constructions		Réserves	
Installation, machines et outillage		Légale	
Mobilier, matériel et matériel roulant		Indisponibles	
Location-financement		Immunisées	
Autres immobilisations incorporelles		Disponibles	
		Bénéfice reporté	
		Perte reportée	
		Subsides en capital	
Immobilisations financières		Provisions pour risques et charges	
Actifs circulants		Dettes	
Créances à plus d'un an		Dettes à plus d'un an	26 974
Créances commerciales		* Dettes financières	
Autres créances		* Dettes commerciales	
		* Autres dettes	
Stocks			
Stock		Dettes à un an au plus	
Commandes en cours		Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	
		Dettes financières	
Créances à un an au plus		Dettes commerciales	
Créances commerciales		Dettes fiscales, salariales et sociales	
Autres créances		Autres dettes	
Placements de trésorerie			
Valeurs disponibles	34 974		
Compte de régularisation		Compte de régularisation	
Total de l'actif :	36 974	Total du passif :	36 974

Année 1

ACTIF		PASSIF	
Actifs immobilisés (Fixed Assets - FA)		Capitaux propres	
Frais d'installation		Capital (fonds propres - stockholder equity)	10 000
		Capital souscrit	
Immobilisations incorporelles		Capital non appelé	
		Primes d'émission	
Immobilisations corporelles:	1 000	Plus-values de réévaluation	
Terrains et Constructions			
Installation, machines et outillage		Réserves	
Mobilier, matériel et matériel roulant		Légale	
Location-financement		Indisponibles	
Autres immobilisations incorporelles		Immunisées	
		Disponibles	
		Bénéfice reporté	
		Perte reportée	- 20 745
		Subsides en capital	
Immobilisations financières		Provisions pour risques et charges	
Actifs circulants		Dettes	
Créances à plus d'un an		Dettes à plus d'un an	17 982
Créances commerciales		* Dettes financières	
Autres créances		* Dettes commerciales	
		* Autres dettes	
Stocks		Dettes à un an au plus	
Stock		Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	
Commandes en cours		Dettes financières	
		Dettes commerciales	
Créances à un an au plus		Dettes fiscales, salariales et sociales	
Créances commerciales		Autres dettes	
Autres créances			
Placements de trésorerie			
Valeurs disponibles	6 237		
Compte de régularisation		Compte de régularisation	
Total de l'actif :	7 237	Total du passif :	7 237

Année 2

ACTIF		PASSIF	
Actifs immobilisés (Fixed Assets - FA)		Capitaux propres	
Frais d'installation		Capital (fonds propres - stockholder equity)	10 000
		Capital souscrit	
Immobilisations incorporelles		Capital non appelé	
		Primes d'émission	
Immobilisations corporelles:	-	Plus-values de réévaluation	
Terrains et Constructions			
Installation, machines et outillage		Réserves	
Mobilier, matériel et matériel roulant		Légale	
Location-financement		Indisponibles	
Autres immobilisations incorporelles		Immunisées	
		Disponibles	
		Bénéfice reporté	25 864
		Perte reportée	
		Subsides en capital	
Immobilisations financières		Provisions pour risques et charges	
Actifs circulants		Dettes	
Créances à plus d'un an		Dettes à plus d'un an	
Créances commerciales		* Dettes financières	
Autres créances		* Dettes commerciales	
		* Autres dettes	
Stocks		Dettes à un an au plus	
Stock		Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	8 991
Commandes en cours		Dettes financières	
		Dettes commerciales	
Créances à un an au plus		Dettes fiscales, salariales et sociales	
Créances commerciales		Autres dettes	
Autres créances			
Placements de trésorerie			
Valeurs disponibles	44 855		
Compte de régularisation		Compte de régularisation	
Total de l'actif :	44 855	Total du passif :	44 855

Année 3

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm