

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Répondre à certaines problématiques dans
l'implémentation de produits innovants par une start-
up belge dans le marché de vente et location de
structures pour événements B2B (Cas : Konligo).**

Mémoire présenté par :
Bilal AL MAARIFA

Pour l'obtention du diplôme de
Master - Ingénieur commercial
Année académique 2020-2021

Promoteur :
Mohamed SELMOUNI

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Répondre à certaines problématiques dans
l'implémentation de produits innovants par une start-
up belge dans le marché de vente et location de
structures pour événements B2B (Cas : Konligo).**

Mémoire présenté par :
Bilal AL MAARIFA

Pour l'obtention du diplôme de
Master - Ingénieur commercial
Année académique 2020-2021

Promoteur :
Mohamed SELMOUNI

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

« Je soussigné, AL MAARIFA, Bilal, 2^e Master en ingénieur commercial, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Un grand merci à...

...Mohamed Selmouni, professeur de méthodes quantitatives à l'ICHEC Brussels Management School et promoteur de mon mémoire, pour la qualité de ses conseils, son savoir qu'il a su me transmettre, son suivi et sa disponibilité.

...Aushim Koumar, directeur de Konligo et mon maître de stage, pour l'accueil au sein de son entreprise, son grand intérêt pour ma gestion de projet, ses conseils, sa disponibilité et son leadership bienveillant que je prends pour exemple.

...L'équipe de Konligo, Arnaud, Lara, Niels et Simon, pour leurs avis critiques concernant ma gestion de projet, la gaieté qu'ils ont pu apporter dans le quotidien de mes journées de stage et l'exemple même de ce qu'un travail d'équipe peut accomplir.

...Mes parents, pour le soutien indéfectible et leurs confiances au travers de ces années, un soutien moral et un soutien économique qui m'ont permis de réaliser mes études et donc ce mémoire.

...Et un remerciement tout particulier à Achraqat Abdel Aziz, ma femme, ma plus grande source de bonheur, pour son amour, son soutien durant mes moments de doute, ses encouragements quotidiens, sa relecture ainsi que sa positivité et sa bonne humeur qui la caractérise.

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION DU PROJET	3
1. L'histoire de Konligo	3
2. Vision et mission	3
3. Description des produits et de leurs valeurs ajoutées	3
4. Les différents produits	4
a. Produits d'extérieurs	4
Le Fastival	4
a. Produits d'intérieurs (salon)	5
L'Arko	5
L'Ondo	5
Le Luno	6
5. Les organismes de soutien et le crowdfunding	6
6. Les moyens	6
7. L'outil de gestion de projets, l'outil de communication et le système d'informations	7
8. La conséquence de la crise sanitaire sur l'activité	7
CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE THEORIQUE	8
1. L'étude de marché	8
2. Les méthodes de tarification	10
a. La méthode basée sur les coûts	10
b. La méthode basée sur la concurrence	11
c. La « Value Based Pricing »	11
Les obstacles à l'implémentation	12
L'évaluation de la valeur	13
Communiquer la valeur	14
La segmentation du marché	14
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DU PROJET ET APPROCHE METHODOLOGIQUE	15
1. But et Objectifs	15
2. Les contraintes	15
3. Les opportunités	16
4. La faisabilité du projet	16
5. L'approche méthodologique	17

a. Méthodologie :	17
CHAPITRE 4 : MISE EN ŒUVRE DU PROJET	18
1. L'étude de marché	18
a. Identification et formulation de la problématique	18
b. Déterminer la conception de la recherche	19
c. Concevoir l'échantillon et la méthode de collecte de données.	20
d. Collecte des données	22
e. Analyse des données récoltés	28
f. Positionnement et projection dans le marché	28
Le marché de l'événementiel B2B à l'extérieur :	29
Le sous-segment de la vente :	29
Le segment de la location :	29
Le marché de l'événementiel d'intérieur (salon) :	31
g. Perception de la valeur	31
h. Valeurs ajoutées de Konligo aux regards du marché	32
i. Analyse SWOT	32
2. Value Based Pricing	35
a. Identification des attributs de valeur du marché	35
b. Description des attributs et élaboration des niveaux d'incrémentations	38
c. Sondage pour la perception de la valeur	42
Statistiques du sondage	43
Architecture du sondage	44
d. Analyses des données du sondage sur la perception de la valeur	48
Proportions de location et de vente	48
Les attributs de valeur	49
Durée de la location	55
Perception de prix	56
Questions supplémentaires	62
e. Sondage sur l'esthétique	63
f. Elaboration du modèle de <i>Value Based Pricing</i>	65
Marché d'intérieur : Location	65
Marché d'extérieur : Location	70
Marché d'intérieur : Ventes	72
Marché d'extérieur : Ventes	76
g. Résumé des recommandations de prix	79
CHAPITRE 5 : BILAN ET PERSPECTIVE DU PROJET	80
1. Les limites	80
a. Données quantitatives	80
b. Méconnaissance du marché	80
c. Limites inhérentes à l'environnement de la gestion de projet	80
2. Les pistes d'améliorations de la méthodologie	80
a. Le choix des attributs de valeur	80
b. Le sondage sur la valeur perçue	81

c.	Données qualitatives	81
d.	Droite de régression linéaire ou perception de prix	81
3.	Perspectives pour Konligo	82
a.	Étude sur la (sur-)satisfaction des produits	82
b.	Faire une prévision financière	82
CONCLUSION GENERALE		83
BIBLIOGRAPHIE		85
a.	Articles	85
b.	Ouvrages	86
c.	Thèses	86
d.	Sites internet	86

Liste des figures

FIGURE 1 LE FASTIVAL	4
FIGURE 2 LES ETAPES D'UNE ETUDE DE MARCHES	9
FIGURE 3 LES OBSTACLES A L'IMPLEMENTATION DE LA VBP.....	13
FIGURE 4 LA RELATION ENTRE LA PROBLEMATIQUE MARKETING ET LA CONCEPTION DE LA RECHERCHE	19
FIGURE 5 REPRESENTATION DE LA SEGMENTATION DU MARCHE DE STRUCTURE POUR EVENEMENTIELS B2B.	29
FIGURE 6 LA MATRICE SWOT REPRODUIT.....	33
FIGURE 7 PROPORTION D'ACHETEURS ET DE VENDEURS / INTERIEUR.....	48
FIGURE 8 PROPORTION D'ACHETEURS ET DE VENDEURS / EXTERIEUR	49
FIGURE 9 ATTRIBUTS DE VALEUR SELON L'IMPORTANCE - INTERIEUR – LOCATION & VENTE	50
FIGURE 10 EXTRAIT DE LA PAGE D'ACCUEIL DE KONLIGO.COM/FR	50
FIGURE 11 ATTRIBUTS DE VALEUR SELON L'IMPORTANCE - EXTERIEUR – LOCATION & VENTE	51
FIGURE 12 ATTRIBUTS DE VALEUR SELON L'IMPORTANCE PAR CAS D'UTILISATION (SALON & TENTE)	52
FIGURE 13 DUREE DE LOCATION LES PLUS FREQUENTES	55
FIGURE 14 LUNO ET FASTIVAL.....	56
FIGURE 15 DISTRIBUTION DE LA PERCEPTION DE PRIX - FASTIVAL ET ARKO (INTERIEUR).....	57
FIGURE 16 RAISONS D'UNE NOTE FAIBLE - FASTIVAL ET ARKO.....	58
FIGURE 17 DISTRIBUTION CORRIGE DE LA PERCEPTION DE PRIX CORRIGE - FASTIVAL ET ARKO (INTERIEUR).....	58
FIGURE 18 DISTRIBUTION DE LA PERCEPTION DE PRIX – ONDO (INTERIEUR)	59
FIGURE 19 DISTRIBUTION DE LA PERCEPTION DE PRIX – FASTIVAL INTERIEUR	60
FIGURE 20 DISTRIBUTION CORRIGE DE LA PERCEPTION DE PRIX - FASTIVAL (EXTERIEUR)	61
FIGURE 21 PERCEPTION DE LA VALEUR ET PERCEPTION DE PRIX DES PRODUITS KONLIGO	69
FIGURE 22 VALUE BASED PRICING - LOCATION D'EXTERIEUR.....	70
FIGURE 23 PERCEPTION DE LA VALEUR - LOCATION D'EXTERIEUR	71
FIGURE 24 VALUE BASED PRICING – VENTES D'INTERIEUR.....	72
FIGURE 25 PERCEPTION DE LA VALEUR - VENTE D'INTERIEUR.....	72
FIGURE 26 VALEUR PERÇUE ET PRIX DES PRODUITS – VENTE INTERIEUR	73
FIGURE 27 ADAPTATION DU PRIX DU FASTIVAL ET ONDO – VENTE INTERIEUR	75
FIGURE 28 VALUE BASED PRICING – VENTE D'EXTERIEUR	76
FIGURE 29 PERCEPTION DE LA VALEUR - VENTE D'EXTERIEUR	76
FIGURE 30 ADAPTATION DU PRIX DU FASTIVAL ET ONDO – VENTE INTERIEUR	77
FIGURE 31 DROITE DE REGRESSION LINEAIRE SELON LA VALEUR PERÇUE ET DES PRIX DES CONCURRENTS	78

Liste des tableaux

TABLEAU 1 LES CAS D'UTILISATIONS DES PRODUITS KONLIGO ET LEURS DEGRES D'UTILITES.....	22
TABLEAU 2 ECHANTILLON REPRESENTATIF DES PRODUITS EN VENTE DES CONCURRENTS LE MARCHE DES STRUCTURES B2B	25
TABLEAU 3 ECHANTILLON REPRESENTATIF DES PRODUITS EN LOCATION DES CONCURRENTS SUR LE MARCHE DES STRUCTURES B2B	27
TABLEAU 4 CARACTERISTIQUES COMMUNES SEGMENTANT LE MARCHE.....	28
TABLEAU 5 COMPARAISON DE KONLIGO ET DU MARCHE VIS-A-VIS DES CARACTERISTIQUES PARTAGEES.....	32
TABLEAU 6 MATRICE SWOT DE KONLIGO	34
TABLEAU 7 ATTRIBUTS DE VALEURS DETAILLEES DU MARCHE	37
TABLEAU 8 RANG MOYEN DES PRODUITS DU MARCHE SELON L'ESTHETIQUE	64
TABLEAU 9 VALUE BASED PRICING - LOCATION D'INTERIEUR	65
TABLEAU 10 NOTES ATTRIBUEES EN FONCTION DU RANG MOYEN	66
TABLEAU 11 NOMBRES DE POINTS ATTRIBUES PAR LE NOMBRE DE NIVEAUX D'INCREMENTATION.....	67
TABLEAU 12 PERCEPTION DE LA VALEUR - LOCATION D'INTERIEUR.....	68
TABLEAU 13 RESUME DES CHANGEMENTS DE TARIFICATION – MARCHE EXTERIEUR	79
TABLEAU 14 RESUME DES CHANGEMENTS DE TARIFICATION – MARCHE INTERIEUR.....	79

Introduction générale

Ce mémoire a pour but de répondre à certaines problématiques dans l'implémentation de produits innovants par une start-up belge dans le marché de vente et de location de structures pour événements B2B.

L'étude de cas portera sur Konligo. Il s'agit d'une start-up qui fabrique et vend des structures pour événements aux caractères architecturaux innovants. Ils sont actifs uniquement dans le secteur B2B. Ce caractère innovant fait en sorte qu'ils n'aient pas de paires dans le marché de l'événementiel. Le fait qu'aucun point de comparaison identique existe dans le marché va engendrer des difficultés pour Konligo. Il s'agit des difficultés de positionnement sur le marché et de tarification de leurs produits dans une segmentation de marché qui était dès lors, très incertaine. Le premier chapitre aura d'ailleurs pour vocation à contextualiser la gestion de projet dans son environnement.

Le second chapitre veillera à la contextualisation théorique avec deux points essentiels : l'étude de marché et la tarification selon la valeur perçue.

Le but du projet et la méthodologie basée sur les ressources théoriques pour y arriver va être décrite au troisième chapitre.

Le quatrième chapitre se concentrera sur la mise en œuvre du projet. Une première approche méthodologique consistera en l'élaboration d'une étude de marché dont le but est dans un premier temps de déceler quels sont les produits alternatifs aux produits de Konligo. Puis, comprendre la segmentation du marché de l'événementiels B2B qui était méconnu par la start-up. Comprendre la segmentation du marché permettra d'analyser le positionnement de Konligo selon cette segmentation. Cette étude de marché vient aussi en prérequis à la méthodologie de tarification selon la valeur perçue.

La seconde méthodologie est la tarification selon la valeur perçue, plus communément appelé la *value based pricing*. Cette méthode permettra à Konligo de saisir la valeur de leurs produits du point de vue des clients, et y apposer un prix. Cette méthode nécessite de saisir quels sont les attributs de valeur du marché. L'importance de chaque attribut de valeur dans le choix d'achat ou de location de la part du public cible (les clients et les clients potentiels). Cela se fera au travers d'un sondage en ligne envoyé aux clients et clients potentiel de Konligo. Élaborer des niveaux d'incrémentation pour chaque attribut de valeur. Ces niveaux d'incrémentation sont des critères objectifs qui permettent de noter comment les produits remplissent chaque attribut. Une fois cela réalisé, une moyenne arithmétique pondérée qui a pour coefficient le facteur d'importance des attributs de valeur et la note objectivement attribuée donnera une valeur perçue par produit. Celle-ci corrélé à la perception de prix pour la location (ou au prix à proprement parler dans le cas de la vente) permettra de trouver le prix idéal pour les produits de Konligo.

Enfin, le dernier chapitre clôturera le mémoire avec un recul critique sur la gestion de projet. Les limites ainsi que les pistes d'améliorations y seront abordées.

Le choix de m'orienter vers une start-up qui offre des produits innovants a été motivé par l'envie de comprendre la dynamique d'une start-up. L'option de ma seconde année de master en ingénieur commercial se portant sur l'entreprenariat et PME, il était pour moi essentiel qu'il y ait une continuité entre l'option choisie et le lieu de mon stage. De plus, je suis très sensible à l'innovation et je souhaitais travailler sur l'implémentation de tels produits (innovants).

La problématique soulevée dans ce mémoire m'a fortement intéressé car le cours de « stratégie et innovation » donnée par Luc Moeremans à l'ICHEC m'a permis de voir que les stratégies de développement de produits innovants ne sont pas choses aisées. Avoir une jeune entreprise qui souhaite résoudre des problématiques relatifs à l'implémentation de produits innovants m'a dès lors grandement motivé.

Chapitre 1 : Contextualisation du projet

Ce chapitre a pour but de contextualiser le projet dans son environnement avec une description de l'entreprise et de ces produits, le moyen de financement et les conséquences de la crise sanitaire (COVID-19) sur l'activité de l'entreprise. Ce chapitre permet de comprendre dans quel environnement s'inscrit cette gestion de projet. Les concurrents et le marché ne seront pas décrit dans ce chapitre car cela fait partie de ma gestion de projet. Ces informations se retrouveront donc au chapitre 4 : mise en œuvre du projet.

1. L'histoire de Konligo

Konligo est une jeune et ambitieuse entreprise née en 2018 par la coalition de plusieurs acteurs dans la recherche et développement de structures en ciseaux de la « Vrije Universiteit Brussel ». Aushim Koumar, fondateur de cette entreprise, a perçu un potentiel certain dans la structure qu'il a développé lors de sa recherche postdoctorale. Il a réuni autour de lui des ingénieurs et des entrepreneurs compétents et motivés pour lancer cette entreprise aux produits inédits.

2. Vision et mission

Voici la vision et mission de Konligo :

La vision : « *Chez Konligo, nous combinons l'ingénierie créative avec un comportement responsable et un design durable. Nous pensons qu'une conception intelligente et durable nous permettra de faire plus avec moins : Des expériences plus immersives, accrocheuses et uniques, avec moins d'épuisement des ressources, moins de gaspillage et moins de temps passé à la mise en place.* »¹

La mission : « *Notre mission est de faire passer les structures temporaires au niveau supérieur, tout en poussant l'industrie de l'événementiel vers un avenir plus durable.* »¹

3. Description des produits et de leurs valeurs ajoutées

Les structures de chez Konligo s'inscrivent parfaitement dans leur mission. Il s'agit de structure ayant comme valeur ajoutée la possibilité d'être plié et déplié, les rendant très compact lorsque ceux-ci sont pliés. Cette caractéristique rend les structures facilement transportables.

Le fait que la structure soit pliable lui rajoute une seconde valeur ajoutée : c'est le temps d'installation. Dans leur segment de marché, ils sont inégalables. Un temps d'installation sans poids et décossements peut se faire en moins de quelques minutes. Bien sûr, les poids et les ajustements dans le positionnement et les décossements peuvent faire en sorte que l'installation durent une à deux heures. Mais cela reste très rapide si l'on considère que

¹ <https://www.konligo.com/fr/about-us/>

les concurrents ont souvent besoin d'une journée ou même plusieurs jours pour installer leurs structures.

L'un des axes privilégiés dans le développement de leurs structures est aussi la durabilité de celle-ci. En effet, le marché de l'événementiel n'est très peu, voire pas du tout positionné sur la durabilité. En particulier les événements qui se font dans les salons. Le but de Konligo est que la structure ne génère aucun déchet.

L'une des caractéristiques est aussi qu'elles possèdent un design unique et innovant tout en étant modulable du point de vue du positionnement de la structure.

4. Les différents produits

Dans l'optique de contextualiser le mémoire, il est primordial de décrire les produits offerts par Konligo. Les produits de Konligo sont des structures en ciseaux compactes et déployables. Tous les produits Konligo qui conviennent pour le marché d'extérieur conviennent au marché d'intérieur (salon). Mais l'inverse n'est pas le cas, cela est dû à des contraintes techniques. Certains produits n'ont pas une résistance au vent suffisante pour qu'il soit aussi offert aux professionnels de l'événementiel d'extérieurs.

Les caractéristiques communes à tous les produits Konligo sont :

- La robustesse de leur structure.
- Pliable et compacte.
- Facile à transporter.
- Faible espace de stockage nécessaire.
- Le temps d'installation en moins de 5 minutes (sans éléments décoratifs).
- Durable : fait d'aluminium recyclé, réutilisable et ne générant aucun déchets.
- Résistance aux vents jusqu'à 70 km/h (Pour les produits d'extérieurs exclusivement).
- Design innovant.
- Personnalisable (Structure et membrane).
- Beaucoup de possibilités de décos.

a. Produits d'extérieurs

Le Fastival

Le *Fastival* est le premier produit développé par le fondateur de l'entreprise, Aushim Koumar, lors de sa recherche postdoctorale. Il s'agit du produit phare de l'entreprise. Cette structure est en forme d'un arc de cercle complet avec une dimension de 7 m de long et 3,5 m de large.



Figure 1 Le Fastival

© 2019 Konligo | Reproduit avec permission à partir de <https://www.konligo.com/gallery-outdoor/>

Parce que les images valent bien plus que les mots voici une représentation du modèle phare sous sa forme compacte et sa forme déployé : Le *Fastival* (voir figure 1).

a. Produits d'intérieurs (salon)

L'Arko

L'Arko est très proche du *Fastival*, la seule différence est au niveau de la forme. Elle a une dimension modulaire allant de 3m jusqu'à 7m.

Elle convient parfaitement en tant que stand « pop-up » pour n'importe quel événement.



Figure 3 L'Arko

© 2019 Konligo | Reproduit avec permission à partir de <https://www.konligo.com/gallery-outdoor/>

Les produits décrivent au-dessus sont compatibles pour les salons, mais le produit qui se trouve ci-dessous est un produit exclusif au salon qui ne peut être déployé à l'extérieur à cause de contrainte de résistance au vent. En effet, le *Ondo* et le *Luno* n'ont aucune résistance au vent. Elles ne sont donc pas compétitives dans le segment haut de gamme du marché d'extérieur.

L'Ondo

Cette structure à une forme très atypique et encore plus innovant en termes de design que les autres produits.

En forme de dôme, il s'agit de la plus grande structure de Konligo avec une hauteur de 6 mètres pour un espace couvert de 42 m².

Il s'agit d'une structure parfaite pour une conférence ou une exposition.



Figure 4 Le Ondo

© 2019 Konligo | Reproduit avec permission à partir de <https://www.konligo.com/gallery-outdoor/>

Le Luno

Le *Luno* (voir figure 2) est une structure en ciseaux en forme de mur incurvé qui peut prendre trois formes : un arc ouvert, un arc fermé, un arc semi-ouvert.

De plus, combiné avec plusieurs *Luno*, d'autres formes peuvent être créées (Vagues, 360°, ...).

Ce produit peut servir à faire de la projection ou servir comme un stand.



Figure 2 Le Luno

© 2019 Konligo | Reproduit avec permission à partir de <https://www.konligo.com/gallery-outdoor/>

5. Les organismes de soutien et le crowdfunding

Konligo est soutenu par divers organismes. L'un des plus importants est Innoviris qui contribue à absorber 40% (montant plafonné) de l'investissement en recherche et développement.

Il y a des organismes de soutien qui ont déjà soutenu ou qui soutiennent actuellement Konligo, on pourra notamment citer : BeCircular, Hub.brussels, Réseaux entreprendre Bruxelles, Startit by KBC et Bryo.

Le Crowdfunding de Konligo via la plateforme à rencontré un franc succès et a permis à l'entreprise de récolter près de 300.000 €. La nature du marché (B2B) ne permettant pas de récompenser les contributeurs en leur octroyant le produit/service. Donc, des parts ont été distribués à hauteur des contributions.

6. Les moyens

Konligo à une équipe composée de 5 membres :

1. Du directeur
2. La directrice de la technologie
3. Le manager opérationnel et de la chaîne de logistique
4. Le manager commercial, qui est concentré sur la vente et location des structures
5. Un professeur de la VUB spécialisé en structure en ciseaux qui travaille un jour par semaine vient aider sur la recherche et développement de l'équipe.

Ils sont considérés comme le « tronc » de l'entreprise. Ce sont ceux qui détiennent le plus d'informations sur la globalité de l'entreprise et leurs enjeux.

En plus du tronc, se rajoute un cycle de remplacement périodique de 2 à 3 stagiaires de 2 catégories : les ingénieurs civils qui travaillent sur l'aspect technique des produits et les ingénieurs commerciaux (ou similaire) qui se concentrent plus sur l'aspect marketing, commerciale ou autres.

Du point de vue des moyens de production, Konligo dispose d'espace de stockage et d'assemblage de structure à Overijse. Tous les déplacements professionnels ou les livraisons de structures se font par la location de véhicule.

Récemment, tous les bureaux et les espaces de stockages ont été centralisé dans un seul et même endroit afin de réduire les coûts de transport superflu.

7. L'outil de gestion de projets, l'outil de communication et le système d'informations

Pour mener à bien les projets, les membres de Konligo utilisent Asana (un outil de gestion de projet) pour élaborer les différentes tâches et les différents deadlines pour chaque tâche de chaque projet. Asana permet aussi de centraliser toutes les informations relatives à chaque tâche ce qui permet une rétrospection sur certains projets et de retrouver les informations relatives à certaines tâches qui ont pu être achevées antérieurement. Un second outil qui permet de centraliser l'information, il s'agit de Google drive où toutes les annexes sont répertoriées ainsi que tous les documents importants nécessaire quotidiennement.

En outils de communication, Slack est utilisé pour communiquer instantanément avec chacun des employés de l'entreprise. Il s'est avéré d'autant plus important par les circonstances relatives à la crise sanitaire qui nous ont obligé à travailler à partir de notre domicile.

Le système d'informations de Konligo n'est pas très complexe et pas très élaboré. Ce qui est commun aux petites entreprises qui vont plutôt privilégier un réseau relationnel plutôt qu'un système d'information complexe et très coûteux (Gueguen, 2001)

8. La conséquence de la crise sanitaire sur l'activité

La crise sanitaire liée à la COVID a eu un impact énorme sur l'activité de Konligo. En effet, les mesures du confinement ont empêché tout évènement intérieur et extérieur. Ce qui a eu pour conséquence d'annihiler entièrement l'activité de Konligo réduisant radicalement pour cette période leur chiffre d'affaires. Et en dehors du confinement, les mesures de distanciation sociale ont limité bon nombre d'événements. Il était très difficile de reprendre une activité qui n'inquiète pas.

Heureusement, les investisseurs ont continué à croire aux projets et ont continué à le soutenir. La stratégie de Konligo était donc de se concentrer sur la recherche et développement pour améliorer leurs structures et de mettre de côté pour le moment la mise en vente et location de leurs structures. Cette stratégie a d'ailleurs été mise en avant par le journal L'Echo qui en a publié un article. (Martin, 2020).

Chapitre 2 : Le Contexte théorique

Le contexte théorique permettra de mettre en exergue les références théoriques mobilisés dans la méthodologie de ce mémoire. L'étude de marché sera décrite. Les différentes méthodes de tarifications possibles dont celle utilisée dans ce mémoire la « *value based pricing* ». Enfin, Les principaux obstacles à l'implémentation de cette tarification selon la valeur perçue.

1. L'étude de marché

L'ESOMAR -l'Association européenne des études de marché- a émise une définition concernant l'étude de marché :

« La recherche qui inclue toutes les formes de marché, d'opinion et de recherche sociale et d'analyse de données. Il s'agit de la collecte et l'interprétation systématiques d'informations sur les individus et les organisations. Il utilise les méthodes et techniques statistiques et analytiques des sciences sociales, comportementales et des données appliquées pour générer des informations et soutenir la prise de décision par les fournisseurs de biens et services, les gouvernements, les organisations à but non lucratif et le grand public. » (2020)

L'étude de marché diffère en son but lorsque qu'elle est faite dans un but académique et lorsqu'elle est faite par les pratiquants (les entreprises). Les académiciens ont pour but de développer la méthode en elle-même, qui est considéré comme une fin en soi. Alors que les praticiens ont pour but l'analyse de données relatives à l'étude de marché élaboré pour en dégager un avis sur le positionnement d'une entreprise dans son activité par exemple. (Sarstedt et Mooi, 2018)

Dans l'objectif de ma gestion de projet, je me positionne comme les praticiens, c'est-à-dire que je souhaite élaborer une étude de marché dans le but d'en élaborer un avis sur le positionnement de Konligo ainsi que de définir la concurrence et leurs produits alternatifs.

Selon les auteurs du livre « *A concise guide to Market research* », il y a 7 étapes dans l'élaboration d'une étude de marché. (p.12, 2018).

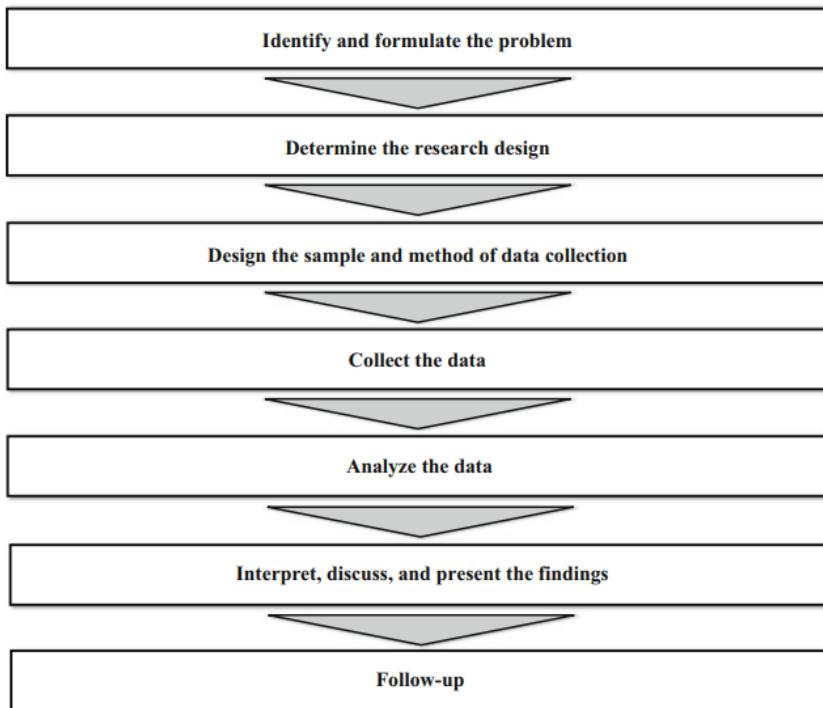


Figure 2 Les étapes d'une étude de marchés / reproduit de « *A concise guide to market research* » par Sarstedt, M. et Mooi, E., 2014, p. 12, Springer

La première étape est l'identification et la formulation du problème. Cette étape s'inscrit comme prérequis dans l'élaboration d'une étude de marché. Elle permet d'axer l'étude afin de permettre d'élaborer la méthodologie pertinente à cette résolution de problème. Plus le problème est complexe et plus la méthodologie sous-jacente sera complexe. Pour formuler le problème, il faut comprendre les symptômes qui ont poussé à faire cette étude de marché : réduction de part de marché, nouveaux produits non-adoptés...

La seconde étape est de déterminer la méthode de recherche. La méthode de recherche va dépendre directement de la précision de la définition du problème. Si le problème est de nature ambiguë, la méthodologie utilisée sera une méthode exploratoire afin de mieux comprendre la structure du marché et d'en générer des hypothèses. Si le problème est partiellement défini, une étude descriptive permettra de comprendre comment le marché fonctionne. Et enfin, si le problème est clairement défini, une étude beaucoup plus précise est nécessaire. Il s'agit d'une étude de causalité, afin de comprendre les relations de cause à effet qui sont à l'issue de la problématique.

La méthode exploratoire permet d'arriver à une définition plus claire du problème, ensuite la méthode descriptive permet d'avoir une définition claire qui permettra enfin d'élaborer une étude de causalité.

La troisième étape est de définir l'échantillon et la méthode de collection. Cela veut donc dire qu'il faut soit utilisé des données déjà disponibles ou alors de faire une recherche afin d'avoir des données.

La quatrième étape est la récolte de donnée, par exemple, comment allons-nous conduire une enquête et quelle question posée sans avoir une réponse biaisée ?

La cinquième étape est l'analyse des données. Sur base de la base de données qui a été collectée à l'étape précédente. Il faut réussir à analyser les données de la manière la plus pertinente possible afin de mener à bien l'étape suivante.

La sixième étape est l'interprétation des données. Réussir sur base de l'analyse des résultats à interpréter. Sur base de l'interprétation, il faut confronter cette interprétation à d'autres personnes et ensuite, élaborer une recommandation sur base des résultats d'interprétation.

La septième étape est celle du suivi. Cette étape qui risque d'être négligé selon l'auteur est importante car les recommandations sont parfois impossibles à implémenter ou alors les tendances du marché ont pu changer. Certaines entreprises par exemple demandent la satisfaction de leur client de manière continue afin d'évaluer constamment les changements liés à la satisfaction de la clientèle.

2. Les méthodes de tarification

La stratégie de tarification a un impact énorme sur la profitabilité d'une entreprise. Selon mes recherches, on peut distinguer trois grands axes dans la manière d'établir ces stratégies, elles seront expliquées brièvement dans ce point. Mais le focus sera mis principalement sur celle utilisé lors de mon stage, la « *value based pricing* ».

Avant de parler de la tarification selon la valeur perçue par le client (*value based pricing*), il est important selon moi de présenter les alternatives qui ont pendant longtemps été les seules méthodes de tarification utilisée par les entreprises.

a. La méthode basée sur les coûts

Cette méthode, parfois appelée celle du mark-up ou du « cost plus », est une méthode qui est assez simple. Il s'agit principalement d'ajouter une marge bénéficiaire sur le coût du bien ou du service que l'on souhaite vendre. Cette méthode assure de couvrir les l'entièreté du coût et d'en dégager assurément un bénéfice. Et ne nécessite que des données qui sont à porter de l'entreprise et déjà prête à l'emploi.

La formule assez simple de cette tarification est le

$$P_x = (1+m).C(x) \quad (\text{Finsinger et Kraft, 1984})$$

Où P signifie le prix, le produit est noté par x, le coût de production de x est C(x) et la marge de profit est noté m.

Le coût du produit comprend tous les coûts relatifs à la production du produit et pas seulement des matières premières ou semi-fini utilisé lors de la production du bien. La marge de profit est décidée de manière à optimiser le chiffre d'affaires, c'est-à-dire un prix qui maximise la fonction

$C.A = P*Q$ où Q varie selon la sensibilité de la demande par rapport au prix.

Exemple :

Si le coût du matériel par unité est de 10€.

Si le coût de travail par unité est de 8€.

Si les frais généraux par unité s'élèvent à 4€.

Et que la marge décidée par l'entreprise est de 20%.

Alors, le prix de vente par unité = $(10\text{€}+8\text{€}+4\text{€}) * (1+0.2) = 22\text{€} * 1,2 = 26,4\text{€}$

Le désavantage de cette méthode est la sensibilité du prix de vente par rapport aux coûts. Si un des coûts de l'entreprise augmente, et que l'entreprise continue avec cette méthode. Le prix pourrait se retrouver gonflé au point de ne plus être compétitif. Ou alors au point où la valeur perçue par la demande du produit est inférieur au prix réduisant radicalement la profitabilité de l'entreprise en réduisant les quantités échangées de manière disproportionnelle par rapport à la hausse du prix.

b. La méthode basée sur la concurrence

La méthode se basant sur la concurrence peut se faire seulement si l'offre du bien est identique entre les concurrents auxquels on se compare. Chacune des valeurs ajoutées doit être très proche car une différence à ce niveau pourrait facilement justifier une variation de prix. Et donc l'efficacité de cette méthode se verrait réduit.

Cette méthode est très utilisée par les revendeurs de produits notamment les grandes distributions qui s'alignent constamment au prix de la concurrence car les clients sont très sensibles à la variation de prix dans ce type de marché. Cela s'explique notamment par le fait que ces offreurs vendent des produits identiques qui proviennent d'une même marque.

Cette méthode nécessite de monitorer constamment le prix des concurrents car le temps de réaction ne peut être long. On constate souvent d'ailleurs des entreprises telles que Vanden Borre qui promettent le prix le plus bas. Et pour compenser le temps de réaction sur l'alignement des prix, Vanden Borre propose aux clients de rembourser la différence si le prix chez un concurrent physique est plus faible. (Vandenborre, 2021)

c. La « Value Based Pricing »

La « Value Based Pricing » est une méthode de tarification qui se base sur la valeur perçue par le client du produit. Il s'agit de la méthode la plus complexe à implémenter car elle nécessite un certain niveau de recherche et de donnée pour évaluer la valeur perçue.

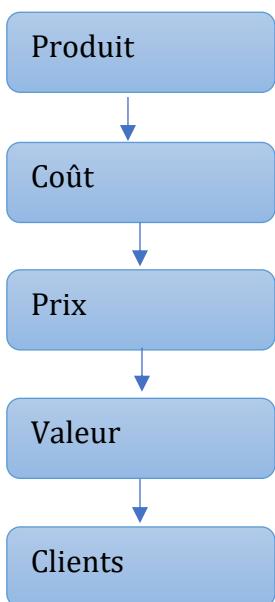
Cette stratégie de tarification est reconnue de plus en plus selon la littérature comme supérieure à toutes les stratégies de tarification différentes. (Ingenbleek et al., 2003 cités dans Hinterhuber, 2008).

Elle est d'autant plus intéressante lorsqu'elle est utilisée pour des nouveaux produits ou des produits innovants car ces types de produits non pas de référence sur lequel se baser, autre que la perception du client.

Il en va de même pour les praticiens, elle est reconnue et adoptée par de plus en plus d'entreprise que ce soit dans le secteur pharmaceutique, technologique ou dans le secteur de l'automobile (Hinterhuber, 2008).

Ce qui semble être la méthode idéale n'est néanmoins pas adopté par toutes les entreprises. La raison primaire est que la complexité de cette méthode pose parfois des obstacles qui refreinent les entreprises à adopter cette méthode.

Prix selon le coût



Prix selon la valeur perçue

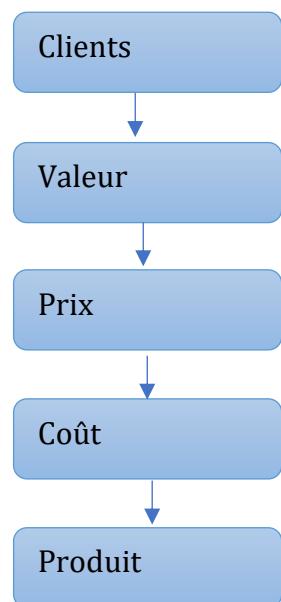


Figure 3 Opposition dans la méthode de prix / traduit et reproduit à partir de « Value-Based Pricing For New Software Products: Strategy Insights for Developers » par Harmon, R., et al., 2005, p. 2., In the Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology.

La psychologie de la tarification selon la valeur perçue est à l'opposé de la tarification basé sur le coût. (Voir figure 3.). Cette opposition dans la méthodologie de tarification montre que le prix est utilisé soit pour orienter la perception de la valeur soit est résultante de la perception de la valeur.

Les obstacles à l'implémentation

Une étude a été réalisée par Hinterhuber sur un échantillon de 126 managers responsables de la tarification au sein de leurs entreprises. Cette étude visait à identifier les obstacles à l'implémentation d'une tarification selon la valeur perçue. Il en est ressorti 5 principaux obstacles. Le but de ce point, sera aussi de réfléchir sur comment surpasser ces obstacles contraignants. Je me concentrerai principalement sur la partie théorique qui concerne mon projet. Il s'agit donc des obstacles rencontrés dans l'entreprise : l'évaluation de la valeur, la communication de la valeur et la segmentation du marché. (2008)

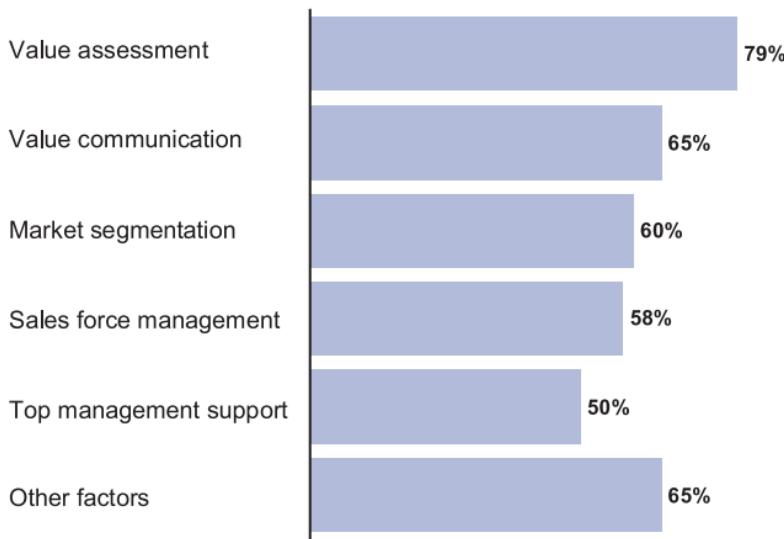


Figure 3 Les obstacles à l'implémentation de la VBP reproduit de « Customer value-based pricing strategies : why companies resist », par Hinterhuber, A., Journal of Business Strategy (2008), 29(4), page 45.

Dans la figure 3, nous constatons les obstacles qui sont le plus revenu au sein de l'étude. Les répondants étaient incités à répondre par plusieurs réponses s'ils étaient confrontés à plusieurs obstacles.

L'évaluation de la valeur

L'obstacle auquel les managers ont été le plus confrontés est l'évaluation de la valeur. En effet, si l'entreprise souhaite élaborer sur une tarification sur la valeur, elle doit être capable de percevoir la valeur de leurs produits pour y apposer un prix sur cette valeur. Selon Nagle et Holden's, la valeur d'un produit est équivalente au prix de la meilleure alternative à ce produit pour le client plus la valeur ajoutée qui permet la différenciation entre l'alternative et le produit que l'on souhaite vendre (2002).

Pour mesurer cette valeur ajoutée, il existe différentes méthodes. On peut interroger les experts au sein de l'entreprise pour qu'ils soumettent leurs avis sur la valeur du produit. Un consensus pourrait émerger de ces interviews.

Une autre possibilité est d'élaborer une enquête sur un groupe de clientèle de 5 à 15 personnes perçue comme clientèle cible afin d'évaluer la valeur et aussi même directement le prix que serait prêt à mettre le client type.

Une méthodologie d'enquête vise à montrer aux personnes sondées une gamme d'offres où chacune des offres comprend un attribut de valeur spécifique. Il est ensuite demandé au répondant de classer les offres selon ces préférences. Cela permet ensuite à l'entreprise de comprendre quelle sont les valeurs ajoutées auxquelles les clients accordent le plus d'importance.

On peut aussi faire une enquête post-achat, lorsque le client utilise le produit en question pour détecter les besoins des clients qui n'ont pas été rempli et qui n'aurait pas été détecté si l'enquête avait été faites avant l'achat.

La dernière méthode est celle que j'ai utilisée pour Konligo, il s'agit aux clients cibles d'indiquer l'importance des attributs de produits déjà existants et aussi celle qui sont nouvelles afin de comprendre si les produits de l'entreprise manquent à satisfaire les clients ou à même sur-satisfaire les besoins du client.

Communiquer la valeur

Il s'agit, ici, du second problème des entreprises lors de l'implémentation de cette stratégie de tarification : la communication claire de la valeur. En effet, pour que le prix soit le reflet de la valeur perçue, il faudrait dans un premier temps que le client perçoive cette valeur. S'il ne perçoit pas la valeur ajoutée du produit et que le produit en question est assimilé, par exemple, par certains clients comme une alternative à un produit de plus faible valeur. Le client va donc avoir une perception de prix qui sera biaisée par la valeur réelle non perçue.

Ce souci a été rencontré au sein de Konligo avec des clients qui comparaient les structures en ciseaux haut de gamme de Konligo avec des structures de plus faible qualité et donc de prix plus faible. Pour surmonter cet obstacle, qui est clairement de nature marketing, plusieurs méthodes sont à la disposition de l'entreprise. Le niveau le plus faible de communication de valeur est de conseiller le client sur les options du produit. Le problème de cette méthode est que le client vient avec un besoin précis et qu'il ne se sent pas concerné par les valeurs ajoutées spécifiques à cette entreprise. Aussi, d'autres clients potentiels qui ne perçoivent pas les attributs du produit qui serait important pour eux ne contacteront pas l'entreprise.

La seconde possibilité beaucoup plus efficace est de conseiller le client sur les bénéfices que lui apportent le produit. Les clients accordent une grande importance sur les bénéfices, du moins, plus que sur les options du produit. Un niveau supérieur serait de communiquer sur les bénéfices en accord avec les besoins du client.

La segmentation du marché

Comprendre la segmentation du marché permet de savoir dans quel segment le produit lancé va s'intégrer. La segmentation pour être efficace doit se faire selon les besoins du client. Cela semble anodin, mais elle permet avant tout de comprendre les besoins du client et d'y répondre de la manière la plus précise. C'est pour cela que l'étude de marché a été réalisée en préalable de la tarification.

Chapitre 3 : Description du projet et approche méthodologique

Dans ce chapitre, Je vais expliquer quel est le but et les objectifs de ma gestion de projet au sein de Konligo. En prenant soin de délimiter le projet et montrer les contraintes liées à ce projet. Les opportunités ainsi que la faisabilité du projet seront ensuite décrites afin que nous saisissions les apports de ce projet.

Enfin, l'approche méthodologique qui a été utilisé dans le cadre de ma gestion de projet en mettant en lien les ressources théoriques sollicitées pour chacune des problématiques.

1. But et Objectifs

Le projet a pour but de résoudre des problématiques liées à l'implémentation de produits innovants sur le marché. Cela en faisant une analyse de marché et en élaborant une tarification selon la valeur perçue de leur produit. Jusqu'à présent, l'entreprise se concentrat principalement sur l'aspect technique de leurs produits en vue d'améliorer les spécificités techniques.

Ce but se décompose en plusieurs objectifs :

Premier objectif : élaborer une étude de marché dans le but de comprendre la segmentation du marché, les produits alternatifs (donc les concurrents) et de faire un rapport sur le positionnement de Konligo dans le marché de vente et location de structures pour l'événementiel B2B. Cette étude est aussi un prérequis au second objectif.

Second objectif : élaborer une tarification selon la valeur perçue qui sera applicable pour tous les produits et tous les segments de marché dans lesquelles Konligo est actif.

Une grande responsabilité m'a été attribué sur la manière dont j'articule ma gestion de projet dans l'entreprise et une certaine autonomie quant à l'approche méthodologique. Bien sûr, mon maître de stage est très souvent penché sur mon projet pour m'aider lors de séance « d'aiguillage » permettant une confrontation de point de vue. Il m'aide aussi en m'apportant les informations qu'il me manque sur l'entreprise, les produits et sur le marché lors de nos réunions. J'ai aussi eu l'appui d'expert en tarification qui sont consultant pour *Pricing Pact* et m'ont aidé à parfaire la méthodologie utilisée pour la tarification.

2. Les contraintes

Plusieurs contraintes à cette gestion de projet existent :

La première contrainte à laquelle j'ai fait face, c'est lorsqu'il a fallu analyser l'offre de la concurrence. Le souci étant que pour le marché locatif, les entreprises n'étaient pas transparentes sur leurs sites web donc les prix n'étaient pas disponibles. Pour passer outre cette contrainte, j'ai envoyé des mails aux entreprises concurrentes pour demander

une tranche de prix pour leur produit. Une grande partie d'entre eux ont été très ouvert et ont accepté de me transmettre une tranche de prix, voire un devis concret dans certains cas.

La seconde contrainte est liée à la nature du marché. Étant donné que l'entreprise se situe dans un marché B2B, il sera un peu plus compliqué de collecter suffisamment de données via un sondage car le volume de transactions est plus limité dans un marché B2B surtout pour des structures (relativement) de grandes tailles. Par conséquent, le nombre de clients et clients potentiel est aussi réduit. Dès lors, il se pourrait que cela soit plus compliqué pour déterminer la valeur perçue des structures de Konligo par la clientèle cible.

La troisième contrainte est liée à la période durant laquelle ces analyses seront faites. En effet, aux vus des circonstances dramatiques liées à la crise sanitaire, le résultat de mes recherches peut être biaisé par la crise que subit actuellement ce secteur. Par exemple, les prix proposés par les concurrents sont risque d'être plus flexible. Cette flexibilité de prix pourrait avoir un impact énorme sur la perception de prix des clients sur les structures de Konligo. Il serait peut-être judicieux d'actualiser l'enquête quand les circonstances actuelles n'impactent plus le marché. En plus de cela, le marché subit un double effet car la crise dans le secteur est aussi sous-jacente à une crise économique. Puisque lors des crises, les entreprises coupent les ressources pour les services non vitales tels que les prestations liées à l'évènementiel. Cela signifie que les budgets sont encore plus contracté par les entreprises.

3. Les opportunités

Pour l'entreprise, le travail que j'élabore permet d'apporter un regard frais et critique sur Konligo et le positionnement de celle-ci dans le marché. Aussi, de comprendre comment le marché s'articule car jusqu'à présent le marché n'était pas compris. Aussi, la méthodologie de tarification va permettre aussi de maximiser les profits de chacun de leurs contrats. Cette méthodologie est reproductible et devra être reproduite afin de mettre à jour la valeur perçue par les clients.

A titre personnel, j'ai appris énormément aussi sur la méthodologie de *pricing* dont j'en connaissais que la surface via mon cursus. Ces connaissances que j'ai accumulées après 90 jours de stage me permettront d'avoir un bagage que je pourrais valoriser lors de ma carrière professionnelle. En plus de cela, l'un de mes atouts principaux étant d'avoir un regard analytique critique, celle-ci, a fortement été sollicité par l'orientation de mes objectifs sur l'aspect analyse critique dans le positionnement du marché.

4. La faisabilité du projet

Puisque ces objectifs ont été fixés par l'entreprise et moi-même, je pense que les délais de réalisations sont très raisonnables.

De plus, l'utilisation d'Asana comme outil de gestion de projet permet de toujours savoir où en est le projet ce qui pourrait le retarder et ainsi absorber un maximum les complications qui pourraient retarder le projet.

Au niveau des ressources et compétences, dans le cadre de mon projet, je suis appuyé par le chef d'entreprise qui a une bonne connaissance des acteurs du marché grâce à son expérience au sein de Konligo. Je suis aussi appuyé par l'avis d'expert de Pricing pact en consultation pour ma mission la plus complexe : celle de la méthodologie de tarification.

5. L'approche méthodologique

L'approche méthodologique se décompose en deux grandes parties. Une partie concernant l'étude de marché dont le but est de comprendre le marché, produire un rapport critique sur le positionnement de Konligo dans le marché ainsi que de définir les concurrents et leurs produits alternatifs. Cette méthodologie se base sur les recherches de Sarstedt & Mooi évoqué dans le contexte théorique. Cette approche est nécessaire car prérequis à la tarification selon la valeur perçue. (2018)

La seconde partie est la *value based pricing*, le but primaire sera de répondre au besoin de tarification des produits de Konligo pour les produits innovants qu'ils implémentent dans le marché.

a. Méthodologie :

Identification et formulation de la problématique.

Déterminer la conception de la recherche.

Concevoir l'échantillon et la méthode de collecte de données.

Collecter les données.

Analyser les données.

Interpréter les données et en faire un rapport sur la segmentation du marché et le positionnement de Konligo dans celui-ci.

Prérequis

Définir les attributs de valeur du marché.

Définir les niveaux d'incrémentation par attribut de valeur.

Élaborer deux sondages.

Analyser les données.

Interpréter les données pour obtenir, notamment, une valeur pour la « perception de valeur » et la « perception de prix ».

Émettre une recommandation à destination de Konligo pour la tarification de leurs produits.

Chapitre 4 : Mise en œuvre du projet

Dans ce chapitre, nous verrons comment la gestion de projet a été réalisé au sein de Konligo. Ce chapitre se décompose en deux parties :

1. L'étude de marché qui permettra de comprendre quels sont les produits alternatifs et quel est la segmentation du marché. Puis de produire un rapport sur le positionnement de Konligo dans ce marché.
2. La tarification selon la valeur perçue va permettre de d'émettre des recommandations sur les prix des produits de Konligo.

1. L'étude de marché

a. Identification et formulation de la problématique

L'identification du problème qui sollicite l'étude de marché est nécessaire pour que l'étude de marché prenne la bonne direction. Cela permet que les bonnes données soient collectées et que l'interprétation de ces données soient pertinente.

Parler directement avec des experts ou des collègues est très important pour saisir la nature du problème. (Kothari, 2004). Pour identifier le problème qui donne naissance à cette étude de marché, il a fallu plusieurs conversations avec Aushim Koumar, fondateur de Konligo.

Le but de ces conversations et de définir les symptômes marketing ou les opportunités marketing qui justifierai une étude de marché. (Sarstedt et Mooi, 2018)

En effet, lorsque l'entreprise fut créée, l'un des premiers contrats qui fut signé était un contrat dont le client souhaitait une structure faîtes sur-mesure. Dû à la complexité d'ingénierie de créer une nouvelle structure en ciseaux, un travail énorme a été réalisé. Lorsque que les structures furent achetées, le client notifia à l'entreprise que selon lui le tarif demandé par Konligo était extrêmement bas.

Ayant cette information, l'équipe n'hésita pas à remonter les prix de toutes leurs structures. Mais en faisant cela, les nouveaux clients potentiels ont trouvé que le prix était beaucoup trop élevé.

L'idée d'augmenter les prix pour les produits étaient une mauvaise idée car si le premier client trouva que le produit n'était pas cher, c'était parce qu'il s'agissait de structures faîtes sur-mesure. Et que donc, la hausse des prix sur les produits « standard », était injustifié.

De plus, une fois l'erreur corrigée, un second problème lié à la tarification existait toujours. Il est lié au fait que lorsque l'entreprise se trouvait face à des clients, certains trouvaient leurs produits extrêmement chers tandis que d'autres considéraient leurs produits comme étant un bon prix.

C'est cet environnement d'incertitude qui constitue le socle de ma gestion de projet. Pour résoudre ces problématiques, il faudra réaliser une étude de marché nécessaire à l'élaboration d'une *value based pricing*.

Pour formuler la problématique :

« Comment le marché de vente et location de structures B2B est-il segmenté et qui sont les concurrents et leurs produits ? »

b. Déterminer la conception de la recherche

La recherche peut se faire sous différentes formes dépendant des besoins et de la précision de la formulation de la problématique.

Une recherche exploratoire élaborée dans une étude de marché est déconseillée car il y a un risque que cela puisse mener à une mauvaise direction ou élaborer de fausse théorie sur le marché (Armstrong, 1970). Toutefois, elle pourrait être d'une grande utilité pour définir la problématique de manière plus précise si la définition de cette problématique était trop vague. Cela résulterait en une définition de la problématique beaucoup plus précise comme on peut le comprendre sur la figure 4. (Sarstedt et Mooi, 2018).

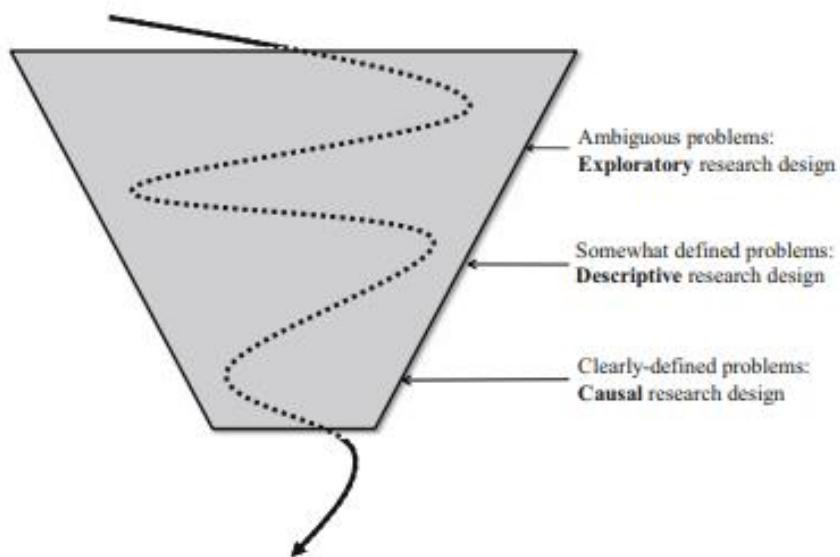


Figure 4 La relation entre la problématique marketing et la conception de la recherche. Reproduit de « A concise guide to market research » par Sarstedt, M., & Mooi, E., 2014, p. 14, Springer

Sur base de la problématique formulée, nous allons conduire une recherche descriptive. Une recherche descriptive est une recherche qui ne cherche pas à expliquer une réalité mais plutôt à montrer des faits plutôt que de formuler des hypothèses. Le point fort de ce type de recherche est l'objectivité et la neutralité. Elle est opposée à ce qu'on appelle une recherche prescriptive dont le but est de connaître ce que la réalité devrait être. Bien que les buts soient les faits et l'objectivité, l'auteur de la recherche sera toujours influencé par

sa propre perception de la réalité (Lans et van der Voordt, 2002). Ce type de recherche est d'ailleurs préconisé lorsqu'on recherche à faire une segmentation du marché en décrivant l'offre et/ou la demande dans le marché (Sarstedt et Mooi, 2018). Le but de cette recherche est de comprendre les différents types d'offres disponibles dans le marché pour ainsi connaître les produits substituables aux produits de Konligo.

Une recherche causale réalisée dans une étude de marché est très pertinente et permet d'analyser des variables dépendantes dans le but de connaître les liens de causalités entre-elles. Ces variables peuvent être hypothétique et se fait via des analyses statistiques ou par des méthodes économétriques. Mais la meilleure option dans l'analyse causale reste l'expérience conçue à cet effet avec des conditions expérimentales qui permettent d'obtenir de meilleurs résultats (Oppewal, 2010). Les effets d'un phénomène doivent être liés à une cause en prenant garde à ne pas confondre corrélation et causalité (Sarstedt et Mooi, 2018). Dans le cours de méthodes quantitatives d'Etienne Cuvelier à l'ICHEC, nous avons bien vus qu'il faut prendre des pincettes dans l'analyse de certaines corrélations car bien souvent une corrélation n'est pas liée par un effet de causalité. Ce type de recherche est réalisé lorsque la problématique est clairement définie (Voir figure 4). Toutefois, aucune recherche causale ne sera réalisée car elle ne répond pas au besoin de notre étude de marché. De plus, elle ne convient pas à la taille de l'entreprise et aux données disponibles.

c. Concevoir l'échantillon et la méthode de collecte de données.

Puisqu'il s'agit d'un produit innovant, il n'y a pas de concurrent qui offre le même produit. Dans ce cas, pour comprendre quels produits sont substituables, il faut tout d'abord définir les cas d'utilisations des produits de Konligo, c'est-à-dire, à quelles fins sont loués ou achetés les produits de Konligo. Une fois les cas d'utilisations définis, nous pourrons trouver les produits concurrents qui servent cette même utilisation.

Chaque cas d'utilisation est défini pour un ou plusieurs produits Konligo. La colonne « utilité » permet de savoir à quel point les produits sont pertinent pour chaque cas d'utilisation. Le sigle « / » signifie inutile au cas, « + » signifie peu utile, « ++ » utile et « +++ » très utile.

Les cas d'utilisations sont définis sur base de données historiques lorsque le cas à déjà été rencontré par l'entreprise. Les autres cas pas encore rencontrés sont définis sur base des utilisations qui pourrait être fait de leurs structures.

Cas d'utilisations	Produits Konligo	Utilité (/ , + , ++ , +++)
Projection d'écran	Luno	+++
	Fastival et Arko s'ils ont l'option avec une membrane arrière	+++
	Ondo	/
	Arko	+++
Stand Pop-up	Fastival, Ondo, Luno	+

Stand DJ	Festival	+++
	Arko, Luno, Ondo	/
Arche d'entrée	Festival	+++
	Arko	+
	Ondo, Luno	/
Ligne d'arrivée	Festival	+++
	Arko	+
	Ondo, Luno	/
Abris	Festival, Arko	+++
	Luno, Ondo	/
Stand d'intérieur	Festival, Ondo, Arko, Luno	+++
Stand de « Brand activation »	Luno, Festival, Ondo, Arko	+++
Stand pour réunion	Ondo	+++
	Festival, Arko	++
	Luno	/
Conférence	Festival, Ondo, Arko,	+++
	Luno	+
Travail artistique	Luno	+++
	Ondo	++
	Arko, Festival	+
Expérience 360 degrés	Luno	+++
	Festival, Arko, Ondo	/
Abris de voiture	Festival, Arko	+++
	Ondo, Luno	/
Scène	Festival, Ondo, Luno	+++
	Arko	+
Événements professionnels de réseautage	Festival, Ondo, Arko	+++
	Luno	/
Concerts	Festival, Luno	+++
	Luno, Arko, Ondo	/
Show de dance	Festival	+++
	Luno	++
	Arko	+
	Ondo	/
Exposition de voitures	Festival, Arko,	+++
	Ondo, Luno	++
Billetterie	Festival, Arko, Ondo	+++
	Luno	/
Stand de fitness	Festival, Arko, Ondo	+++

	Luno	/
Stand photo	Luno	+++
	Festival, Arko, Ondo,	++
Stand de massage	Festival, Arko, Ondo	+++
	Luno	/
Cabine d'essayage	Luno, Arko	+++
	Festival, Ondo	/
Serre (serriculture)	Festival, Arko	+++
	Luno, Ondo	/
Douche (plage...)	Arko, Festival	+++
	Luno, Ondo	/
Mur d'escalade	Festival Arko Luno Ondo	/
Mur séparant	Luno	++
	Festival, Arko, Ondo	/
Tente d'urgence (Police/Pompier/ambulance)	Festival	++
	Arko	+
	Luno Ondo	/
Extension temporaire à un bâtiment (Durant travaux)	Festival	+++
	Arko	++
	Ondo	+
	Luno	/
Salle d'attentes temporaires	Festival	+++
	Arko	+
	Luno Ondo	/

Tableau 1 Les cas d'utilisations des produits Konligo et leurs degrés d'utilités

Sur base de ces cas d'utilisations, des produits substituables vont être recherchés. Cela se fera sur base de recherches internet et d'observations sur le terrain. En effet, lors de l'installation d'un « Festival » pendant un événement, j'ai accompagné l'équipe. J'ai pu observer des produits qui pourraient être utilisé dans le même cadre que ceux des produits Konligo. De plus, lors de mes déplacements de la vie quotidienne, à plusieurs reprises, j'ai pu observer des produits concurrents sur certains emplacements où ont eu lieu certains évènements. Ici, il s'agira de données qualitatives pour déterminer les segments du marché.

d. Collecte des données

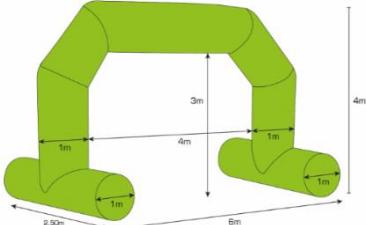
Pour la collecte des données, puisqu'il n'est pas possible de répertorier les produits de l'entièreté du marché. Un échantillon représentatif va être collecté. Cet échantillon comprendra les plus gros acteurs du marché et cherchera à avoir au moins un produit par type de produit (une tente gonflable, une tente stretch, une arche...).

Certes, Konligo dispose de produits innovants dont leurs designs sont brevetés et qui ne trouvent pas pareil sur le marché. Mais ce n'est pas le cas pour les concurrents. Lors de

mes recherches, il s'est avéré que parfois plusieurs concurrents produisent l'exact même produit type. Dans ce contexte-là, j'ai décidé de reprendre qu'un seul produit par type de produit pour éviter de collecter les données d'un même type de produit mais d'un autre concurrent. Cette récurrence n'apportera rien dans le cas de cette recherche.

Dans cette recherche, les produits sont répertoriés selon s'il s'agit du marché de vente ou de location. Aussi, les produits qui ont une superficie trop élevée, c'est-à-dire, supérieur à 100m² ne seront pas répertorié car les offres pour les structures de grandes dimensions sont totalement différentes que pour les petites structures. Les prix montrés seront les prix HTVA car il s'agit d'un marché B2B, et enfin toutes les dimensions seront en mètres.

Ci-dessous vous retrouver un tableau qui regroupe des produits clés et quelques dimensions clés dans le marché de vente de structure. Il s'agit d'un tableau qui a fait l'objet d'un tri préalable. Une première liste avait été effectué où tous les concurrents rencontrés sur le terrain ou sur internet ont été listé.

<i>Nom du Produit Concurrent</i>		<i>Prix HTVA</i>	<i>Dimensions (en mètres)</i>
<i>Signus</i>	Tente	Signus	
		2088€	4x4
		2533€	5x5
		2980€	6,2x6,2
	Source : https://www.signusinflatables.com/cases/		
<i>Partyspace.eu</i>	<i>Arche de ligne d'arrivée</i>		
		2338€	5x3
		2448€	6x3
		2624€	6x5
		2695€	7x5
	Source : https://www.partyspace.eu/en/order-finish-arches		
<i>Partyspace.eu</i>	<i>Tente gonflable</i>		
		840,00 €	3x3
		1 100,00 €	4x4
		1 620,00 €	5x5

			2 320,00 €	6x6
Source : https://www.partyspace.eu/en/order-inflatable-tent				
<i>Partyspace.eu</i>	Tente Pagode		1 350,00 €	3x3
			1 500,00 €	4x4
			1 700,00 €	5x5
			2 000,00 €	6x6
Source : https://www.partyspace.eu/en/order-party-tents-online/order-pagoda-tents/order-pagoda-tent-with-side-walls				
<i>Partyspace.eu</i>	Tente pliable		€ 420,00	3x3
			€ 465,00	4x4
			€ 449,00	3x6
Source : https://www.partyspace.eu/en/order-party-tents-online/order-pagoda-tents/order-pagoda-tent-with-side-walls				
<i>Touartube</i>	Mobile Stage Arc		22 587,00€	6,25x4,30
			28 856,00€	6,25x5,30
			31 250,00€	6,25x6,30
Source : https://www.touartube.com/produits-touartube/podiums-et-tribunes-mobiles/podium-mobile				
<i>Geodesicsbuilding</i>	Evolution Dome		7 791,00 €	(Diamètres) 6m
			11 399,00 €	8m

<i>Stretchtents.eu</i>	Source : https://www.evolutiondome.com/inflatable-structures/inflatable-domes/6m-dome-pop-up-structure/	14 286,00 €	10m
		19 408,00 €	15m
		37 260,00 €	20m
	Star Marquee	(Diamètres)	
<i>Organic-Concept</i>		4 075,00 €	10
		6 200,00 €	13
<i>Veldeman</i>	Source : https://stretchtents.eu/collections/stretch_tents/products/stretchflex-stretch-tents	7 220,00 €	15
	Tente « Stretch »	€ 4 200,00	7x7
			
Source : J. Vand, communication personnelle, 10 Septembre 2020)			
Milano (Structure et toit)			
	6500 €	6x6	
Source : https://veldemangroup.com/fr/product/milano/			

Tableau 2 Echantillon représentatif des produits en vente des concurrents le marché des structures b2b

Ensuite, après avoir collecté les données relatives aux concurrents dans le marché de vente de structure. Une seconde collecte va être réalisé sur le marché de location. Cette collecte est importante car bien que des concurrents se positionnent dans les deux marchés (vente et location), il s'avère que des différences justifient cette seconde collecte des données. L'analyse de ces différences se feront sur la partie analyse des données.

Le tableau suivant regroupe des produits clés et quelques dimensions clés dans le marché de location de structure. Comme pour le tableau précédent, une première liste avait été effectué qui regroupait tous les concurrents rencontrés.

<i>Nom du Produit Concurrent</i>		<i>Prix HTVA (€/jour si aucune mention)</i>	<i>Dimensions (en mètres)</i>
<i>Festi.be</i>	Canopy		
		110,00 €	3x3
		150,00 €	4x4
<i>Geodesicsbuilding</i>		250,00 €	5x5
	Evolution dome	(1 à 4 jours) 1 434,00 €	(Diamètres) 6
<i>Organic-Concept</i>		2 098,00 €	8
	Source : https://festi.be/products/canopy-tente-canopy-3mx3m-vert/	2 629,00 €	10
<i>Organic-Concept</i>	Stretch tent	(5 jours)	
		540 €	6x6
Source : J. Vand, personal communication, 10 Semptembre 2020			

<i>ml-locations.be</i>	<i>Starshade tent</i>	<i>(3 jours)</i>	<i>(Diamètre)</i>
		400 €	10
<i>Source : https://ml-locations.be/nl/locations/location-tente-etoile-starshade-10m/</i>			
<i>Zero gravity</i>	<i>Arche gonflable</i>	<i>185 €</i>	<i>h : 4 ; l : 4</i>
		280 €	h : 4 ; l : 6
<i>Source : http://www.zga.be/465/arches-gonflables/</i>			
<i>Planet-Events.be</i>	<i>Tente pliable</i>	<i>(3 jours)</i>	
		91 €	3x6
		58 €	3x3
		330 €	6x6
<i>Source : https://planet-events.be/tentes-pliantes/</i>			
<i>DomesEurope</i>		<i>(7 jours)</i>	<i>(Diamètres)</i>
		1595 €	6
<i>Source : J. Geerdes, communication personnel, 15 Septembre 2020</i>			

Tableau 3 Echantillon représentatif des produits en location des concurrents sur le marché des structures b2b

e. Analyse des données récoltés

Premièrement, dans l'analyse de données, il serait intéressant de segmenter les produits en fonction de caractéristiques communes clés qui distinguent les offres entre-elles, en termes de valeur et de prix.

Qu'il s'agisse du marché de vente ou celui de la location, l'une des caractéristiques communes à certains produits est la résistance au vent de 75 km/h. Le fait que les structures puissent être maintenues malgré une météo très défavorable à un événement en extérieur suggère une autre caractéristique sous-jacente à cette contrainte technique : la robustesse des structures. La robustesse des structures permettant cette résistance au vent et permettant, par la même occasion, que les structures tiennent dans le temps est commune à des offres d'une certaine gamme à haute valeur et à un prix plus élevé que ceux qui n'ont pas ces exigences techniques.

Pour ce qui est de l'entrée de gamme, il s'agit pour la plupart de structure pliable, très léger mais fragile et ne permettant, par conséquent, aucune résistance au vent. Le prix proposé est par conséquent très faible par rapport aux structures robustes.

	Entrée de gamme	Haut de gamme
<i>Caractéristiques communes</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Léger et facile à transporter✓ Fragile✓ Prix faible✓ Très faible résistance aux vents	<ul style="list-style-type: none">✓ Robustesse des structures✓ Résistance aux vents (jusqu'à 75km/h)✓ Produits durables dans le temps✓ Prix élevé (>4000€)

Tableau 4 Caractéristiques communes segmentant le marché

Il s'avère que cette segmentation entre entrée de gamme et haut de gamme se trouvent aussi bien en location qu'en vente. Toutefois, on remarque des grandes différences entre les deux dont on discutera au point suivant.

f. Positionnement et projection dans le marché

Konligo est actif sur le marché de la vente et location de structures pour de l'événementiel en B2B. Ce secteur se décompose en plusieurs segments :

Ce marché pourrait être diviser en deux avec les structures de petites tailles et celles de grandes tailles ($>100m^2$). L'offre et la demande sont totalement différentes. Mais l'utilité de parler des grandes structures n'est pas nécessaire, car cela ne concerne pas Konligo puisque ces structures sont considérées de petites tailles ($<100m^2$). C'est pour cela que toutes les infos qui suivront ne concerneront uniquement les structures de petites tailles.

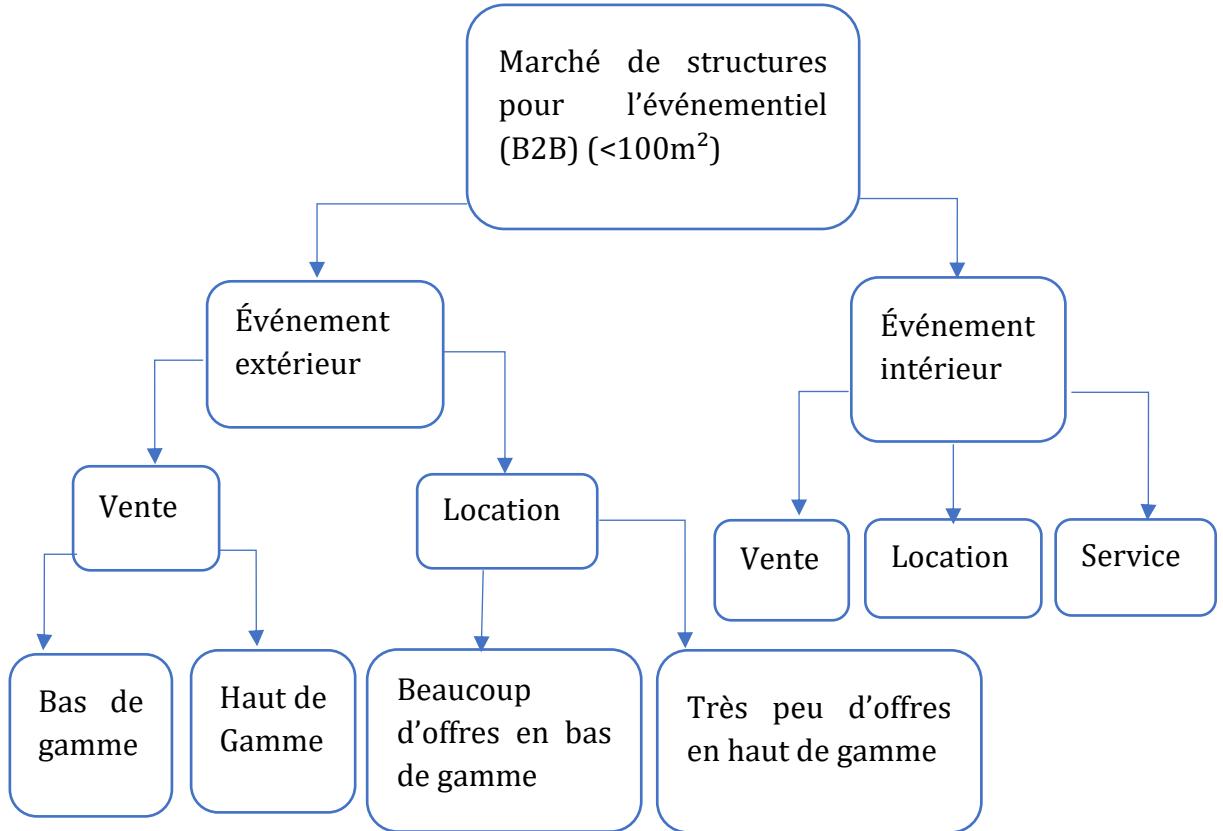


Figure 5 Représentation de la segmentation du marché de structures pour événementiels B2B

Le marché de l'événementiel B2B à l'extérieur :

Le sous-segment de la vente :

Dans la vente de petites structures, nous avons des offres et demandes qui se croisent en bas de gamme avec des structures peu coûteuses et de très faibles qualités telles que les « party tent ».

Il semblerait qu'il n'y ait pas de structure qu'on pourrait qualifier de milieu de gamme. Ce qui creuse un fossé d'un point de vue qualité et aussi prix entre les offres d'entrée de gamme et celle de haut de gamme.

Beaucoup d'offres se concentrent notamment sur le haut de gamme et cela semble assez cohérent puisque nous sommes sur un marché B2B et que donc que le budget alloué aux événements est plus conséquent. D'une part, cela s'explique par l'impact de la qualité des structures sur l'image de l'entreprise lors des événements. D'autre part, car naturellement, l'importance des budgets d'une entreprise ne peut être comparée à celui que pourraient allouer des consommateurs privés pour leurs événements privés (mariage, anniversaire...). C'est dans cette gamme d'offres que se positionne Konligo pour la vente. La qualité de leur structure est comparable aux marchés et compte sur leurs valeurs ajoutées citées au point 4 du premier chapitre pour se différencier.

Le segment de la location :

Konligo met aussi en location ces structures. Le marché de la location est un peu plus complexe. En effet, parmi les produits du marché répertoriés, il en est ressorti que dans

le marché locatif, les offres sont concentrées en très grande partie sur les structures bas de gamme.

À l'heure actuelle, deux hypothèses sont possibles :

Hypothèse n°1 :

La première hypothèse est qu'il y a un manque d'offre dans le marché pour les structures haut de gamme car les concurrents n'ont pas la possibilité de mettre en location les structures à cause des contraintes techniques telles que le fait que les structures ne sont pas réutilisables.

En effet, lors de la collecte des données, il s'est avérée qu'un concurrent se nommant Xtreme vend des structures tellement personnalisées que ces structures ne peuvent être destinées qu'à un seul client.

De plus, une contrainte de coût empêche des autres concurrents tels que Veldeman de mettre en location leurs structures de petites tailles car les frais généraux liés à la location de celles-ci serait trop élevé. (J. Roijsakkers, communication personnelle, 2020)

Dans ce contexte, Konligo a une opportunité de se saisir d'un segment de marché dont certains concurrents n'arrivent pas à se positionner.

Hypothèse n°2 :

La seconde hypothèse est qu'il y a très peu d'offres dans le haut de gamme en location car il n'y a tout simplement pas de demande. Cette hypothèse assez simpliste au premier abord est tout à fait possible.

Ce qui suggèrera que Konligo devrait se retirer de ce segment-là pour se concentrer sur la vente ou diminuer la qualité pour diminuer le prix de location afin de s'aligner à l'offre bas de gamme.

Avis personnel :

On peut déjà à l'heure actuelle émettre une conclusion. Puisque Konligo à fait face à une demande assez grande et croissante dans le marché locatif avant la crise liée à la COVID-19 dans le marché de l'événementiel. On peut confirmer que l'hypothèse que les offreurs concurrents ont des difficultés à se positionner dans le segment haut de gamme en location est une opportunité avérée pour Konligo. L'innovation d'ingénierie architecturale apportée par son fondateur viendrait ôter les contraintes techniques et de coûts auxquelles ces concurrents faisaient face.

Pour appuyer cette idée, il faudra attendre que les mesures gouvernementales soient moins restrictives pour les événements d'extérieur pour qu'ainsi nous puissions l'entreprise puisse évaluer la situation aux regards de la demande à laquelle Konligo sera confronté.

Le marché de l'événementiel d'intérieur (salon) :

Ce marché est segmenté entre vente, location et service. Le plus gros concurrent de ce segment est actif dans le service. Il s'agit de BeMatrix.

Konligo n'est que très peu présent dans le secteur de l'événementiel d'intérieur. Bien que cela lui ait exceptionnellement déjà arriver de délivrer des structures dans ce segment. Cela est dû principalement à une barrière à l'entrée lié à une force concurrentielle très forte. Des concurrents sont installés dans ce segment depuis très longtemps et qui allient design et prix relativement faible grâce à une très grande activité dans le marché. Toutefois, ces concurrents ont une faiblesse : il s'agit de la non-durabilité de leur produit.

D'une part, les stands réalisés pour les salons ne sont pas réutilisables, c'est-à-dire, à la fin de l'événements, le client ne peut pas récupérer le stand pour le réutiliser, une grande partie est détruite.

D'autre part, la proportion de déchets que produisent ces entreprises après les événements sont assez conséquentes et les installations sont réalisées systématiquement par du personnel technique et cela prend du temps.

Konligo mise beaucoup sur la durabilité de leur produit, que ce soit au niveau de la réutilisation de leurs produits. Ou que ce soit au niveau de l'objectif de Konligo de ne générer aucun déchet après les événements.

Les points faibles de ces concurrents sont les points forts de Konligo, mais reste à savoir si la demande sera convaincue par la proposition de valeur ajoutée.

g. Perception de la valeur

Une problématique soulevée par le directeur de Konligo est que certains de leurs clients trouvaient leur produit trop cher tandis que d'autres étaient grandement satisfait du prix proposé. Ce problème qui semble être un problème de communication de la valeur ou d'image de la marque n'en est pas un.

En effet, lors de la recherche de prospect, par l'entreprise, les recherches ne faisaient aucune dissociation entre les clients du segment bas de gamme et ceux du segment haut de gamme. C'est cette mauvaise orientation dans la clientèle cible qui a engendré des doutes au sein de l'entreprise.

La demande pour les produits hauts de gamme se font par des acteurs qui allouent un budget assez conséquent pour la réalisation d'événements. Il s'agit donc de grande entreprise qui organise ou décide de sous-traiter en faisant appel à une agence d'événementiels ou alors de grandes institutions, des communes, ...

Cette demande est très exigeante et fait par conséquent très attention aux valeurs ajoutées propre à ce segment telles que la résistance aux vents ou la robustesse de la structure.

Les demandeurs bas de gamme sont très sensibles au prix et peu exigeants au sujet des aspects techniques. Donc, forcément il n'est pas anodin de voir ce type de demandeur comparé les structures de Konligo à des produits bas de gamme tel que le « party tent ». Sur base du point de vue du client qui souhaite une structure pas chère, qui servent d'abris, il n'est pas anodin que Konligo se trouve malaisé pour concurrencer ces produits.

Donc, ici, il s'agit principalement de faire un effort sur l'orientation dans la recherche de prospect pour s'assurer que les demandeurs soient des demandeurs du segment haut de gamme.

h. Valeurs ajoutées de Konligo aux regards du marché

Dans le tableau 4, nommé « caractéristiques communes segmentant le marché », nous avions pu voir que des caractéristiques étaient propres au segment « entrée de gamme » et d'autres attributs étaient propres au segment « haut de gamme ». Mais qu'en est-il de la situation de Konligo au regard de cette segmentation ?

Konligo, a toutes les caractéristiques de leurs produits qui sont partagées dans le secteur haut de gamme mais il est le seul à avoir en plus de cela, certaines caractéristiques relatives au secteur bas de gamme qui deviennent donc une plus-value par rapport à la concurrence haut de gamme. Il s'agit notamment du fait que le temps d'installation de leur structure qui est extrêmement faible par rapport à la concurrence, de la facilité de transporté leur structure grâce à son système de roues et sa compatibilité.

	Entrée de gamme	Haut de gamme	Konligo
Caractéristiques communes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Léger ✓ Facile à transporter ✓ Fragile ✓ Prix faible ✓ Très faible résistance aux vents ✓ Temps d'installation court 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esthétique ✓ Robustesse des structures ✓ Résistance aux vents (jusqu'à 75km/h) ✓ Produits durables dans le temps ✓ Prix élevé (>4000€) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Léger ✓ Facile à transporter ✓ Temps d'installation court ✓ Esthétique ✓ Robustesse des structures ✓ Résistance aux vents (jusqu'à 75km/h) ✓ Produits durables dans le temps ✓ Prix élevé (>4000€)

Tableau 5 Comparaison de Konligo et du marché vis-à-vis des caractéristiques partagées

i. Analyse SWOT

Une analyse SWOT est un outil fréquemment utilisé dans l'étude de marché. Il s'agit de mettre en avant les forces et les faiblesses de l'entreprise dans la première ligne. Il peut

s'agir de facteurs internes tels que les ressources financières, la structure de l'entreprise, la capacité de production... Tandis que la seconde ligne se réfère à des facteurs externes tels que les opportunités et les menaces. Il peut s'agir de la clientèle, des concurrents, de technologies nouvelles... (Helms et Nixon, 2010)

Pour résumer l'analyse faite et avoir une vue d'ensemble sur Konligo, La matrice *SWOT* semble pertinente. Elle permettra de mettre en exergue sous formes de « *bullet points* » (puce) les points les plus importants qui ressortent de l'analyse.

S	W	O	T
Strengths FORCES	Weaknesses FAIBLESSES	Opportunities OPPORTUNITES	Threats MENACES
<ul style="list-style-type: none"> => Ce que votre entreprise fait bien => La valeur ajoutée qui vous différencie des vos concurrents => Les ressources internes (compétences, savoir faire, équipes, ..) => Actifs corporels tels que propriété intellectuelle, capital, technologies propriétaires, etc ... 	<ul style="list-style-type: none"> => Ce qui manque à votre entreprise => Ce que vos concurrents font mieux que vous => La limitation des ressources => N'avoir qu'une seule offre client 	<ul style="list-style-type: none"> => Sous-estimation du marché sur des produits spécifiques => Peu de concurrents dans la zone => Croissance des besoins pour vos produits ou services => Bonne couverture presse - médias de votre entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> => Nouveaux concurrents => Durcissement de l'environnement réglementaire => Couverture médiatique négative de la presse - médias => Changement d'attitude des clients envers votre entreprise

Figure 6 La matrice *SWOT* (source :<https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot/>)

		<i>Impact positif</i>	<i>Impact négatif</i>
<i>Facteurs internes</i>	<i>Les forces :</i>	<i>Les faiblesses :</i>	
<i>Facteurs externes</i>	<i>Les opportunités :</i>	<i>Les menaces :</i>	
	<p><u>Les forces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Département recherche et développement très performant. ✓ Culture d'entreprise saine. ✓ Centralisation de l'espace de stockage, de l'unité de production et des bureaux. ✓ Brevet pour le design de leur structure. ✓ Clients issus de différents secteurs et de différentes villes belges. ✓ Très bonne gestion de la crise sanitaire. ✓ La robustesse de leur structure. ✓ Pliable et compacte. ✓ Facile à transporter. ✓ Faible espace de stockage nécessaire. ✓ Le temps d'installation en moins de 5 minutes (sans éléments décoratifs). ✓ Durable : fait d'aluminium recyclé, réutilisable et ne générant aucun de déchets. ✓ Resistance aux vents jusqu'à 70 km/h (Pour les produits d'extérieurs exclusivement). ✓ Design innovant. ✓ Personnalisable (Structure et membrane). ✓ Beaucoup de possibilités de décos. 	<p><u>Les faiblesses :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les ressources financières ✓ Capacité de production limitée ✓ Pas prêt à répondre à une demande trop croissante. ✓ Orientation dans la recherche de prospect qui est exploratoire (donc incertaine). ✓ Marketing digital très peu poussé ✓ Risque de sur-satisfaction des besoins des clients 	

Tableau 6 Matrice SWOT de Konligo

2. Value Based Pricing

a. Identification des attributs de valeur du marché

Une fois l'étude de marché réalisé, et que suffisamment de données relatives au marché sont collectées, on peut commencer à réaliser une tarification selon la valeur perçue. Cette méthode nécessite de réussir à comprendre la valeur que perçoit la clientèle au sujet des produits Konligo.

Pour cela, il faudra réaliser un sondage à destination des professionnels du secteur (clients et clients potentiels). Pour que ce sondage est des données pertinentes, il faut en amont, définir les attributs de valeurs du marché.

La première étape est donc de déceler les attributs de valeur de Konligo. Cela ne suffit toutefois pas, il faut aussi déceler les attributs de valeur présents dans tout le marché (donc des concurrents). Grâce à la recherche effectuée dans l'étude de marché, nous avons pu déterminer les attributs de valeurs du marché.

<i>Groupements homogènes d'attributs de valeur</i>	<i>Nom de l'attribut de valeur</i>
<i>Produit</i>	
<i>Dimensions</i>	Flexibilité des dimensions Nombre de qualités différentes disponibles pour un produit de même taille Surfaces supplémentaires inoccupées nécessaires (ancrages...) Flexibilité de la hauteur Modularité
<i>Résistance aux vents</i>	
<i>Coût</i>	Coût de transport Coût d'installation (Installation & démontage)
<i>But du produit</i>	
<i>Abris</i>	Abris contre la pluie Abris contre le soleil
<i>Intimité</i>	À l'abri des regards Module pour discussion confidentiel
<i>Espace</i>	Partitionner l'espace Distanciation sociale
<i>Esthétique</i>	Option d'ouverture visuelle Design innovant Unique Effet "eye-catching"

<i>Option spéciale</i>	Isolation sonore
	Isolation thermique
	Système de chauffage
	Système de refroidissement
<i>Personnalisable / « Brandable » (Marque affichable)</i>	
<i>Qualité du produit</i>	
<i>Long terme</i>	Réutilisable / qualité sur le long terme
	Fiabilité
<i>Sur-mesure</i>	Liberté dans le design des structures (sur-mesure)
	Liberté dans les dimensions (sur-mesure)
<i>Respectueux de la nature</i>	Empreinte écologique après l'événement
	Durable (matériau et processus)
	Fabriqué localement
	Fabriqué par une start-up
	Démarche environnementale
	Commerce équitable (Origine de la matière première)
<i>Transport et installation</i>	Temps d'installation
	Poids total
	Poids par colis
	Poutres interchangeables (modularité au niveau des éléments)
	Compétences pour la maintenance
	Compacité (compact)
	Facilement transportable
	Facilement "déplaçable" grâce aux roues
	Nombre de personnels techniques nécessaire à l'installation
	Nombre d'employés nécessaire pour l'installation
<i>Décoration</i>	Facile à décorer
	Charges suspendues
	Portée créative de la décoration (possibilité liée à la structure)
	Visuels et écrans
	Fournir des visuels doubles (intérieur et extérieur)
	Câbles et autres objets visibles de l'extérieur
	Utilisation d'éléments standards (lumières, sons, etc.)
<i>SERVICES</i>	

Service	Livraison
	Installation
	Conception de décoration, éclairage, etc.
	Planification complète des événements
	Stockage
	Location
	Vente
	Leasing
	Consultation (comment installer ?)
	Transformation d'une forme à une autre.
	Dépôt / réduction lors du retour de la structure
	Rendus / Visuels
	« Standby » / <i>risk mitigation</i>
	Entretien

Tableau 7 Attributs de valeurs détaillées du marché

Une fois ceci effectué, il s'agira de regrouper des groupements d'attributs de valeur homogènes car il n'est effectivement pas possible d'évaluer la valeur des produits par l'intermédiaire d'un sondage avec autant d'attributs de valeurs. (Voir première colonne du tableau 7).

Une fois cela effectué, il s'agira de sélectionner les attributs de valeur pertinents au segment de marché haut de gamme. Par exemple, dans le segment haut de gamme toutes les structures ont une résistance au vent très élevé par conséquent, il n'est pas nécessaire que cet attribut commun au segment soit ressorti dans l'enquête.

Les attributs de valeurs sélectionner sont les suivants :

- ✓ L'esthétique
- ✓ Isolation sonore
- ✓ Système de chauffage/ventilation
- ✓ Personnalisable/marque affichable sur structure et membrane
- ✓ Design sur-mesure
- ✓ Made in Belgium
- ✓ Respectueux de l'environnement
- ✓ Temps d'installation
- ✓ Facile à décorer
- ✓ Liberté créative au niveau des décos

Un attribut de valeur ne va ressortir que lors de l'enquête visant le marché de la vente : le « design sur-mesure ». Cela car on part du principe que dans le marché locatif seul des produits standards personnalisables vont être mis en location et non une structure au design spécifique pour le client.

Un autre attribut va être mis uniquement pour le marché de l'extérieur et ne va donc pas viser le marché d'intérieur. Il s'agit du « système de chauffage/ventilation ». Cet attribut

de valeur est moins pertinent pour les salons sachant qu'en temps normal les salons ont leur propre système de chauffage ou de ventilation.

Sur base de ces attributs de valeur, il va falloir déterminer les niveaux d'incrémentation. Les niveaux d'incrémentation sont des critères objectifs permettant de segmenter les attributs de valeur en différents niveaux de satisfaction. Étant donné qu'il n'y a pas systématiquement une réponse binaire à un attribut de valeur. Par exemple, le Made in Belgium : soit il s'agit d'une structure produit en Belgique soit non. Alors que dans le cas du temps d'installation, par exemple, plusieurs niveaux existent entre les structures s'installant en moins de 10 minutes et celle dont il faut plusieurs jours.

b. Description des attributs et élaboration des niveaux d'incrémentations

Pour élaborer les niveaux d'incrémentations pour chaque attribut de valeur, il faudra pour cela, se baser sur les offres de Konligo et les offres de ces concurrents. En fonction de ces offres, des niveaux d'incrémentations vont être élaborés.

1. L'esthétique

L'esthétique est la beauté relative du produit. Puisque l'esthétique peut difficilement avoir des niveaux d'incrémentations objectifs car il s'agit d'appréciation purement subjective. Il sera dès lors plus judicieux de faire en sorte que l'évaluation de la valeur « esthétique » se fasse sur base d'un sondage dédié à cet effet. L'agglomérat de plusieurs avis pourraient dégager des tendances sur la perception de l'esthétique des structures et ainsi permettre de donner une valeur à l'esthétisme de ces structures (se référer au point 2.e de ce chapitre).

2. L'isolation sonore

L'isolation sonore est la capacité de la structure à isoler l'intérieur de la structure des bruits extérieur. Cette option permet de créer de l'intimité afin que certaines activités confidentielles puissent se faire (signer un contrat, négociation...). Pour l'isolation sonore, plusieurs configurations existent dans le marché :

- Soit la structure ne permet absolument pas d'isolation sonore. Il s'agira donc de structure ouverte de tous les côtés.
- Le niveau d'incrémentation intermédiaire est celui qui permet quelque peu de réduire les sons liés à l'environnement mais certainement pas de créer l'intimité nécessaire à la signature de contrat.
- Soit la structure permet une isolation sonore, certainement pas complètement hermétique au son mais pouvant, par exemple, permettre de créer une certaine intimité pour des stands où des contrats peuvent être signés.

Ces trois niveaux d'incrémentations permettront de segmenter la perception de la valeur « isolation sonore » en trois niveaux.

3. Système de chauffage et ventilation

Le système de chauffage et de ventilation est une offre que Konligo ne propose pas encore mais qui existe dans le marché. Les niveaux de ces valeurs sont au nombre de trois si l'on s'appuie sur le marché :

- Le cas où comme Konligo, aucun système de chauffage et de ventilation existe à la date de la remise de ce mémoire.
- Le second cas est qu'il y ait soit un système de chauffage soit un système de ventilation possible, mais pas les deux. On a vu que certains concurrents proposent par exemple un système de chauffage par le sol.
- Le troisième cas serait que les deux options soient disponibles.

Il sera donc intéressant de voir la valeur qu'attribuent les clients et les clients potentiels à cette caractéristique de produit. Cela poussera peut-être Konligo à créer un système permettant cela si la demande montre un certain besoin à ce niveau.

4. Personnalisable/marque affichable sur structure et membrane

Cet attribut de valeur est un attribut qui est rempli par des structures haut de gamme mais certaines structures bas de gamme permettent aussi cela. Parfois même mieux que certaines structures haut de gamme. Les niveaux d'incrémentations sont les suivants :

- Le premier niveau est l'impossibilité de personnaliser la structure. Le produit standard est donc vendu tel qu'on peut le voir sur leur catalogue.
- Le second niveau est la possibilité de personnaliser les « vêtements » de la structure (membrane dans le cas de Konligo, voiles murales dans le cas d'une tente Pagode...)
- Le troisième niveau est que les éléments qui constituent l'ossature de la structure puissent aussi être personnalisé.

Cet attribut est très important car très demandé lors d'activation de marque (*Brand activation*) par certaines entreprises qui souhaitent que la marque soit clairement visible sur les structures.

5. Design sur-mesure

Le design sur-mesure n'est pas à confondre avec la personnalisation des structures. Il s'agit de personnaliser la structure sur le plan architecturale et de ne plus avoir de produits standards. Ici, encore on peut concevoir différents niveaux en fonction de la concurrence :

- Aucune possibilité de design, comme au quatrième point, seuls des produits catalogues sont disponibles.
- Il est possible d'apporter des modifications sur les structures existantes permettant une certaine flexibilité sur les dimensions, ou une certaine modularité dans certaines composantes de la structure.

- La structure est totalement réalisable sur-mesure pour répondre entièrement au besoin de la demande. Tant bien au niveau de la forme que des dimensions. L'exemple le plus typique du marché seraient les structures gonflables Xtreme.

Konligo a déjà réalisé du design totalement sur-mesure, mais il semblerait que son activité actuelle s'oriente plus sur des modifications qu'ils peuvent apporter sur leurs structures en se basant sur leurs produits standards.

6. Made in Belgium

La composante Made in Belgium des structures de Konligo est fortement mise en avant par l'entreprise. En effet, les concurrents de Konligo sont pour la plupart des entreprises étrangères. L'entreprise belge souhaite séduire ces clients par le fait qu'il s'agit d'une entreprise locale. Il serait donc intéressant de montrer à quel point la clientèle est sensible à cette composante. Il s'agit ici d'un résultat binaire :

- Il s'agit d'une entreprise belge.
- Il s'agit d'une entreprise étrangère.

La pertinence de l'axe marketing fortement poussée vers la promotion de l'aspect made in Belgium de Konligo pourra ainsi être évalué.

7. Respectueux de l'environnement

Konligo mise aussi sur le fait que ses structures soient grandement impliquées dans le développement durable. La structure est réutilisable contrairement aux offres du marché d'intérieur. Elle vise un objectif de « zéro déchet » et est très proche du but avec une équipe de recherche et développement qui ont pleine conscience de cet objectif. De plus, leurs structures sont réalisées avec de l'aluminium recyclé. Les niveaux d'incrémentations selon le marché sont les suivants :

- Le niveau le plus bas est que les structures soient non durables et qui génèrent une grande quantité de déchets.
- Les structures sont réutilisables et génèrent des déchets de manière raisonnable.
- L'entreprise est orientée vers le développement durable. Les structures sont réutilisables et ne génère presque pas de déchets.

Il s'agit d'un réel parti pris pour Konligo, reste à voir si le secteur est intéressé par cette proposition d'offre durable.

8. Temps d'installation

Le temps d'installation dans le marché est relativement très long dans le segment haut de gamme. Les temps d'installation court se trouvent principalement dans les structures bas de gamme sauf pour le cas de Konligo. Grâce à l'architecture en ciseaux qui permet de déployer la structure en un temps record. C'est un avantage net pour la structure face à ces concurrents du même segment.

Le temps d'installation considéré est le temps pour l'installation de la structure sans éléments décoratifs qui viendraient prolonger le temps d'installation.

Pour segmenter cet attribut de valeur sur le point de vue des niveaux d'incrémentations :

- Le niveau d'incrémantation le plus bas est le temps d'installation le plus long. Il s'agira de structure qui nécessite plus d'une journée pour l'installation des structures.
- Le second niveau est le cas où la structure s'installe en une journée de travail ($>6h$).
- Le troisième est pour les structures qui s'installent en quelques heures (2h à 6h).
- Le quatrième niveau est pour les structures qui s'installent en moins de 2h.
- Le dernier niveau sont pour les structures qui s'installent en moins de 30 minutes.

Il y a plus de niveaux d'incrémantation dans cet attribut de valeur car dans le marché le temps d'installation varie fortement d'une structure à une autre. Par conséquent, il est intéressant de segmenter cet attribut avec plus de niveau que les autres.

9. Facile à décorer

La facilité dans la manière de décorer la structure est une composante importante car les clients haut de gamme souhaitent généralement décorer les structures. Par décor, j'entends n'importe quel système de son, lumières, décors suspendus...

Selon la facilité de décoration ont peu segmenté en trois niveaux :

- Le plus contraignant serait que le client doit intégrer lui-même un système pour décorer la structure et que rien n'est fourni par le vendeur de structure.
- Le second est le cas où l'entreprise permettrait de décorer la structure mais qu'il s'agisse plus d'éléments ajoutés permettant de décorer plutôt que de système réfléchi par le vendeur de structure. On parle alors de « bricolage ».
- Le troisième cas est un système « plug & play », où tout a déjà été réfléchi par le vendeur de structure et qu'il ne faille que brancher le système.

Le cas où les structures se décorent difficilement du fait des contraintes techniques sous-jacentes à la structure, il peut s'avérer être un réel frein pour le client.

10. Liberté créative au niveau des décos

Cet attribut, comme le précédent, est au sujet de la décoration des structures. Toutefois, nous regarderons en particulier la portée de la liberté créative relative aux décos. Il y a plusieurs moyens de décorer une structure. On peut intégrer un système de jeu de lumières, mettre des éléments décoratifs suspendus (parfois très lourdes), ... Le but des niveaux d'incrémentations dans ce point sera d'évaluer les possibilités de décoration.

Pour établir les niveaux de manière claire, il faut que l'échelle soit définie. L'échelle sera le nombre d'éléments décoratifs possibles avec la structure. Par élément décoratif, sera compris :

- Capacité élevée de charges suspendues.
- Jeu de lumières (soit sur les éléments architecturaux de la structure, soit lumières qui se réfléchissent sur d'autres éléments de la structure...)
- Différentes possibilités d'habiller la structure (membrane en PVC, en aluminium, sous forme de voile...)

Sur base de la définition qu'on émet sur ce qu'est un élément décoratif, on distingue trois niveaux :

- Le premier niveau est le cas où la structure ne permet pas de mettre des éléments décoratifs.
- Au second niveau, on considère que deux éléments maximums peuvent être intégrés.
- Au dernier niveau, on peut décorer la structure avec plus de deux éléments décoratifs.

La liberté créative est importante si on se base sur l'historique de Konligo, mais il serait intéressant de voir si les clients en dehors de ceux de Konligo trouvent cette composante tout aussi importante.

c. Sondage pour la perception de la valeur

Le sondage qui a été réalisé a pour but de déterminer la valeur perçue par les clients des produits Konligo. Il s'agit d'un sondage en ligne réalisé en français, anglais et néerlandais et envoyé à la liste de contact de Konligo. La liste qui m'a été partagé sont les personnes qui constituent le public cible. Il s'agit soit de clients, soit de clients potentiels avec qui Konligo a déjà échangé et même ceux avec lesquels cela n'a pas abouti à une vente.

Il s'agit donc de professionnels dans le secteur de l'évènementiel, qu'ils soient event managers dans une grande entreprise ou échevins de la culture dans leurs communes. La liste dénombrait plus de mille adresses mais dans ces adresses plusieurs n'existaient plus, je l'ai su par un retour automatique du système de courriel électronique qui me notifia cela. Une autre proportion ne travaillait plus au sein de l'entreprise en question soit par des départs en retraite soit par réorientation de carrière, je l'ai su aussi par retour de mail automatique. Dans certains cas, la crise sanitaire a entraîné des chômage temporaires

dans le secteur et donc il y a une autre proportion qui ne travaillait pas pendant cette période. Enfin, une autre proportion était tout simplement en vacances ce qui justifia une relance de ma part quelques semaines plus tard. Il est donc très difficile pour moi de dénombré le nombre de personnes à qui est parvenu le mail toutefois je sais le nombre de personnes qui ont cliqué sur le lien et le nombre de personnes qui ont complété entièrement le sondage.

Deux sondages différents ont été réalisé, un sondage pour le marché d'extérieur et un autre pour le marché d'intérieur (chacun réalisé dans les trois langues : anglais, néerlandais et français). Dans le mail à destination du public cible, il leur a été demandé de sélectionner le lien du sondage correspondant au marché dans lequel ils sont actifs. Le cas où la personne adressée est active dans les deux segments de marché, il lui a été demandé de sélectionner celui du marché d'intérieur. Ce choix de le réorienté vers le marché d'intérieur s'est fait car a priori, nous pensions que la liste de contacts de Konligo était fortement orientée vers le marché d'extérieur.

Statistiques du sondage

Au niveau des statistiques sur le sondage en lui-même nous avons :

Marché d'intérieur :

Vue (clique sur le lien) :	148	Provenance des réponses :	63,35% BE
Réponses :	88		10,14% NL
Complétés (à 100%) :	23		10,81% FR
Temps de réponse moyen : 2 minutes			Autres : 15,7%

Marché d'extérieur :

Vue (clique sur le lien) :	74	Provenance des réponses :	72,97% BE
Réponses :	28		18,91% NL
Complétés (à 100%) :	10		Autres : 8,12%
Temps de réponse moyen : 2 minutes			

À l'observation de ces statistiques, l'on constate plusieurs choses :

1. Le nombre d'abandons

Le nombre d'abandons est le nombre de personnes qui après avoir accédé au lien du sondage ont abandonné sans même donner une seule réponse. On constate que sur les 222 personnes ayant accédé sur le lien, il y a 106 personnes qui ont décidé de quitter le sondage. Cela peut s'expliquer par le fait que la liste n'a pas été parfaitement trié au

préalable. En effet, lorsque j'ai envoyé les mails pour solliciter la participation du public cible, certains m'ont répondu qu'il n'était pas concerné par le sondage car il était soit fournisseur ou autres. D'autres raisons non définies ont aussi dû pousser les personnes à abandonner.

2. Le taux d'achèvement

Le taux d'achèvement fait référence au nombre de participants qui ont entrepris de répondre à l'enquête et qui l'on finalisée jusqu'à la page de remerciement. Le taux d'achèvement est de 28,44% si l'on combine les deux sondages. Cela peut s'expliquer partiellement par le fait que les sondages ont été envoyés aux adresses professionnelles et non personnels des clients et clients potentiels. Par conséquent, on peut comprendre que le temps réalisé pour cette enquête est du temps qui empiète sur leurs temps de travail.

3. Le temps de réponse

Le sondage a été réalisé de sorte qu'elle prenne le moins de temps possible car j'avais pleine conscience du fait qu'il s'agissait d'adresses professionnelles et que le public cible était limité. Le sondage a donc un temps de réponse moyen de 2 minutes ce qui est relativement faible.

4. Le choix de rediriger les clients actifs dans les deux marchés

Le choix de rediriger les clients actifs dans les deux marchés (intérieur et extérieur) vers le sondage concernant le marché d'intérieur n'a pas été optimale. En effet, ayant conscience que la liste de contact de Konligo était orientée vers le marché de l'extérieur, en particulier vers de celui de la location. Ce choix semblait judicieux dans l'optique de comblé le manque de donnée dans le sondage du marché d'intérieur. Mais, les résultats montreront qu'une grande proportion des gens qui ont répondu au sondage du marché d'intérieur sont des personnes actives dans les deux marchés.

5. La provenance des réponses

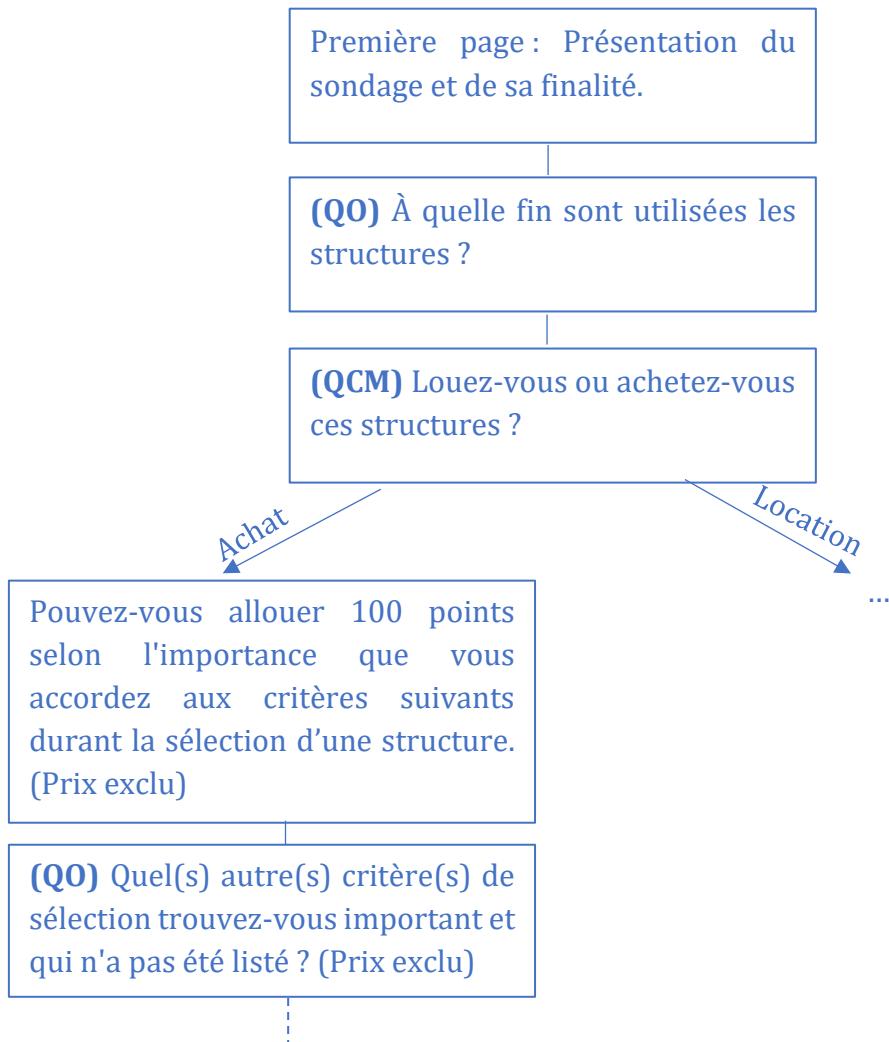
Du point de vue de la zone géographique, le but était d'avoir principalement des répondants belges et des pays limitrophes. Une grande majorité provient de la Belgique et des Pays-Bas ce qui correspond aux attentes initiales concernant le public cible.

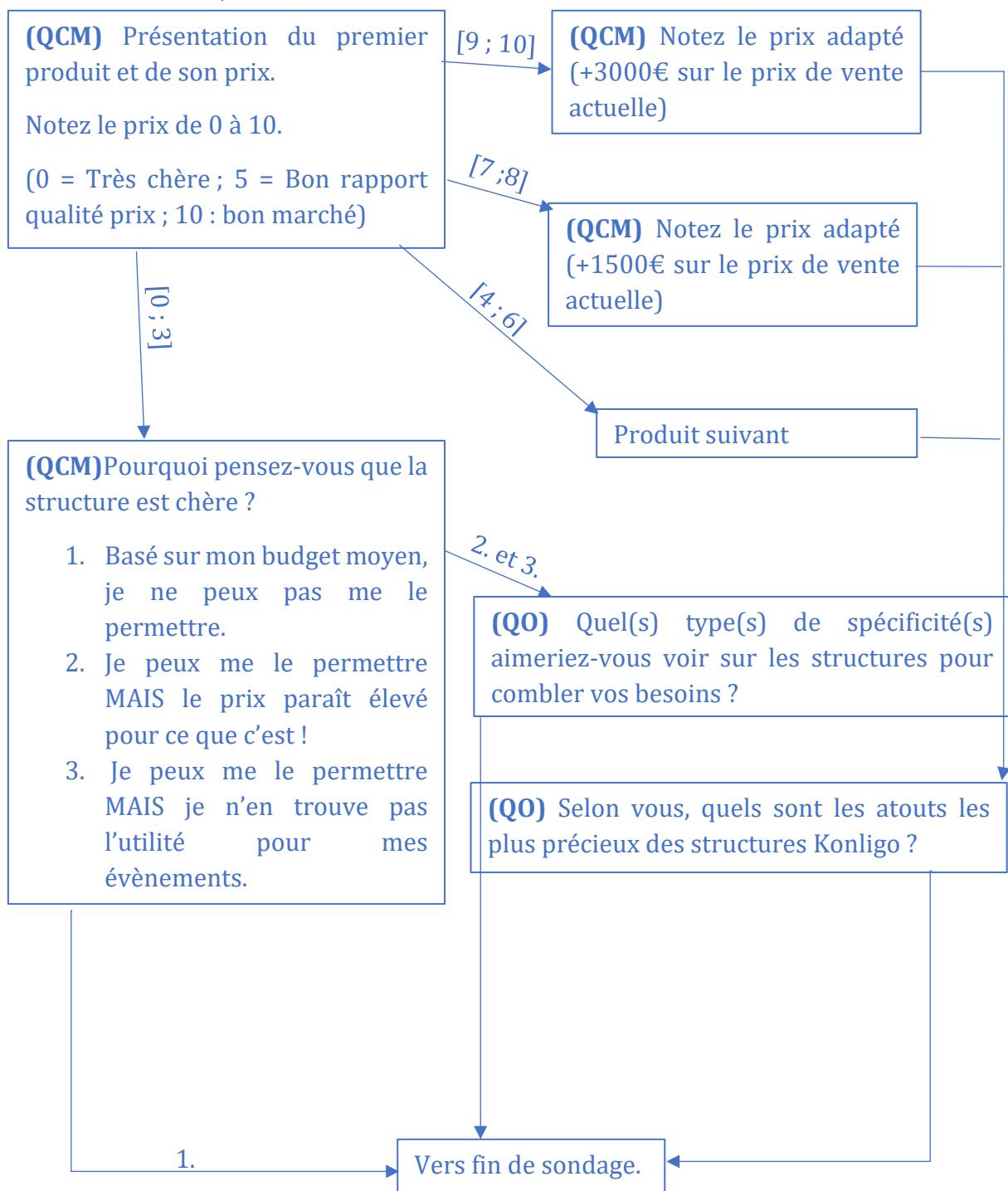
Architecture du sondage

Une fois les statistiques liées au sondage analysées, penchons-nous sur l'architecture de ce sondage. Le sondage a été réalisé de sorte que des informations clés puissent être collectés. Ces informations sont l'importance qu'accorde le client au sujet des attributs de valeur nommé précédemment et la perception de prix.

Voici comment s'articule la succession de questions dans le sondage. Par soucis de lisibilité, le chemin de la location ne sera pas décrit sur le schéma. Toutefois, il faut savoir que le chemin de la location suit le même ordre logique que celle de la vente.

Le sigle **QO** signifie question ouverte ; **QCM** pour question à choix multiple.





Si l'on suit l'ordre des questions du sondage, la première permet de segmenter les données en fonction de l'utilisation qui en est fait. Elle est élaborée sous forme de questions ouvertes afin de n'omettre aucun des cas d'utilisation possibles.

Ensuite, la seconde question permet de séparer les données entre le marché locatif et le marché de la vente. Le cas où le client est actif dans les deux segments, il lui est demandé de choisir celui dans lequel il agit le plus.

Puis, La question permettant d'évaluer l'importance des critères de sélection dans leurs choix de structures est posé. Les critères sont les attributs de valeur. Ils permettront de voir quels sont les attributs de valeur qui priment dans le marché. Pour s'assurer que les critères soient bien compris, une note explicative est disponible pour chacune d'entre elles.

Enfin, les produits de Konligo sont présentés à tour de rôle en demandant de noter le prix allant de 0 pour exprimer que le prix est très cher à 10 pour dire que le produit est bon marché avec 5 comme valeur qui permet de désigner que le rapport qualité-prix est perçu comme parfait. Pour les répondants qui ont mis une note de 0 à 3, le sondage les questionne sur la raison qui les pousse à penser que le prix est élevé. Trois cas de figure ont été imaginé :

- Le répondant n'a pas le budget pour cette gamme de structure. Le cas échéant ce choix de réponse permet de montrer qu'il s'agit d'un client du segment bas de gamme.
- Le second choix est pour les répondants qui pensent que les structures sont réellement chères par rapport à l'offre, à la valeur proposée.
- Enfin, le troisième choix vient des personnes qui ont notés d'une faible note le prix de la structure car il n'arrive pas à percevoir quelle utilité ils en feraient.

Pour les répondants qui ont mis une note de 4 à 6. Ils sont dans la tranche qui considère le prix comme acceptable, dès lors ils passeront au produit suivant sans qu'une question subsidiaire leur soit posée.

Pour les répondants qui ont mis une note de 7 ou de 8. Un prix adapté leur seront proposés. Un prix auquel sera ajouté 1500€ dans le cas de la vente, ou 10% dans le cas de la location.

Pour les répondants qui ont mis une note de 9 ou 10. Un prix adapté leur seront proposés. Un prix auquel sera ajouté 3000€ dans le cas de la vente, ou +20% dans le cas de la location.

Enfin, deux questions ouvertes sont posées à la fin. Une question ouverte pour les personnes ayant trouvées le prix trop élevé. Cette question demande quels sont les types de spécificités qu'ils aimeraient voir dans les structures Konligo dans le but de répondre à leurs besoins.

Une seconde question ouverte est posée aux répondants au sondage qui ont mis une bonne note (strictement supérieur à 3). Cette question demande de relevé un ou plusieurs atouts précieux selon eux concernant les produits Konligo.

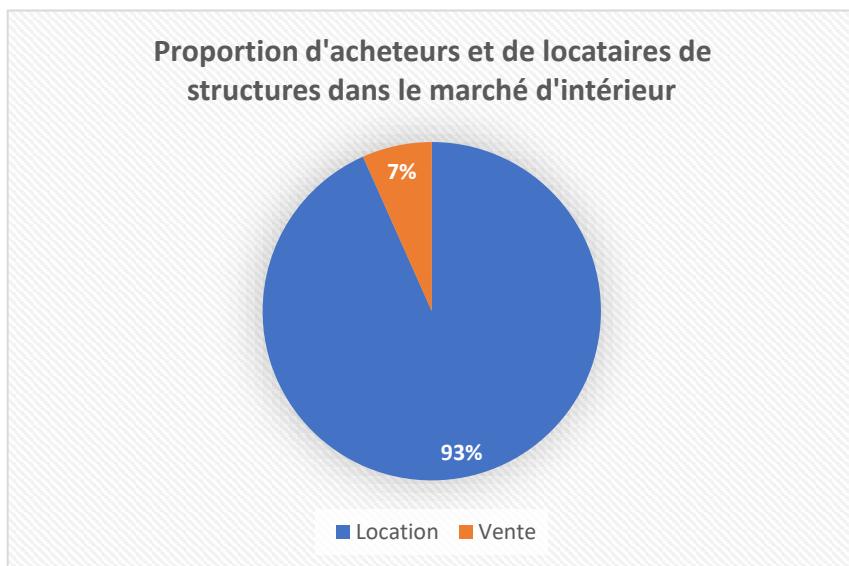
Une fois toutes ces étapes remplies, les clients et clients potentiels sont redirigés vers la page de remerciements concluant l'enquête.

d. Analyses des données du sondage sur la perception de la valeur

Proportions de location et de vente

Parmi les premières questions posées dans le sondage. On a pu analyser le nombre de personnes qui louent ou achètent des structures. Cette question met en évidence le fait qu'une grande partie du marché passe par la location. Mais, il faut garder à l'esprit que cette proportion peut être biaisé par le fait que Konligo à une liste de contact fortement orienté vers le marché de la location. Dans la stratégie de Konligo, l'équipe commerciale pousse fortement les structures à la location plutôt qu'à la vente. La raison primaire est qu'une fois la structure louée, elle permet de gagner la confiance du client qui par la suite achète la structure comme cela est déjà arrivé. Par conséquent, on ne peut pas extrapoler cette tendance au marché de l'événementiel.

On constate toutefois une différence entre les deux marchés. Dans le marché d'extérieur la proportion est nettement plus supérieur. Cela suggère que même si la proportion est peut-être biaisé par la liste, la comparaison relative des deux restes pertinentes. Le nombre d'acheteurs est 4 fois plus grand dans le marché de l'extérieur, cela peut être inhérent au marché.



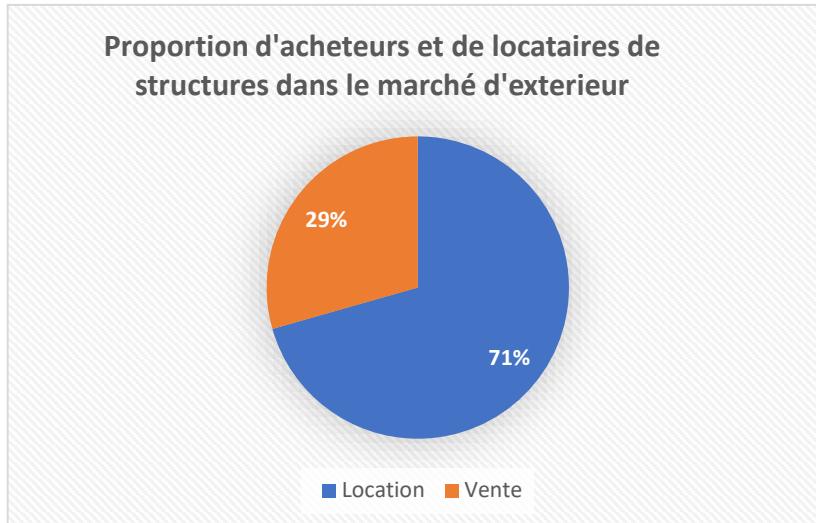


Figure 8 Proportion d'acheteurs et de vendeurs / Extérieur

Les attributs de valeur

L'analyse de l'importance des attributs de valeur permettra plus tard de donner une valeur pour les structures de Konligo. Toutefois, cette analyse à un second rôle. Celle d'aider Konligo dans la prise de décision. L'importance de ces attributs selon la perception des clients permet, par exemple, à l'équipe de recherche et développement de se concentrer plus sur des spécificités recherchées par les clients plutôt que selon la perception de l'équipe.

Enfin, Comme il est courant que dans ce segment de marché les ventes et locations se négocient. L'équipe vente pourra s'appuyer sur les informations relatives à l'enquête pour comprendre les besoins du client et par conséquent mieux négocier.

L'importance des attributs de valeur ont pu être triés en fonction du marché d'intérieur ou d'extérieur grâce à la question permettant de segmenter ces deux marchés. Rappelons que l'attribut de valeur « design sur-mesure » n'est présent que dans la vente. Pour le marché d'intérieur voici l'importance des attributs de valeur selon de s'il s'agit de locataire ou d'acheteur :

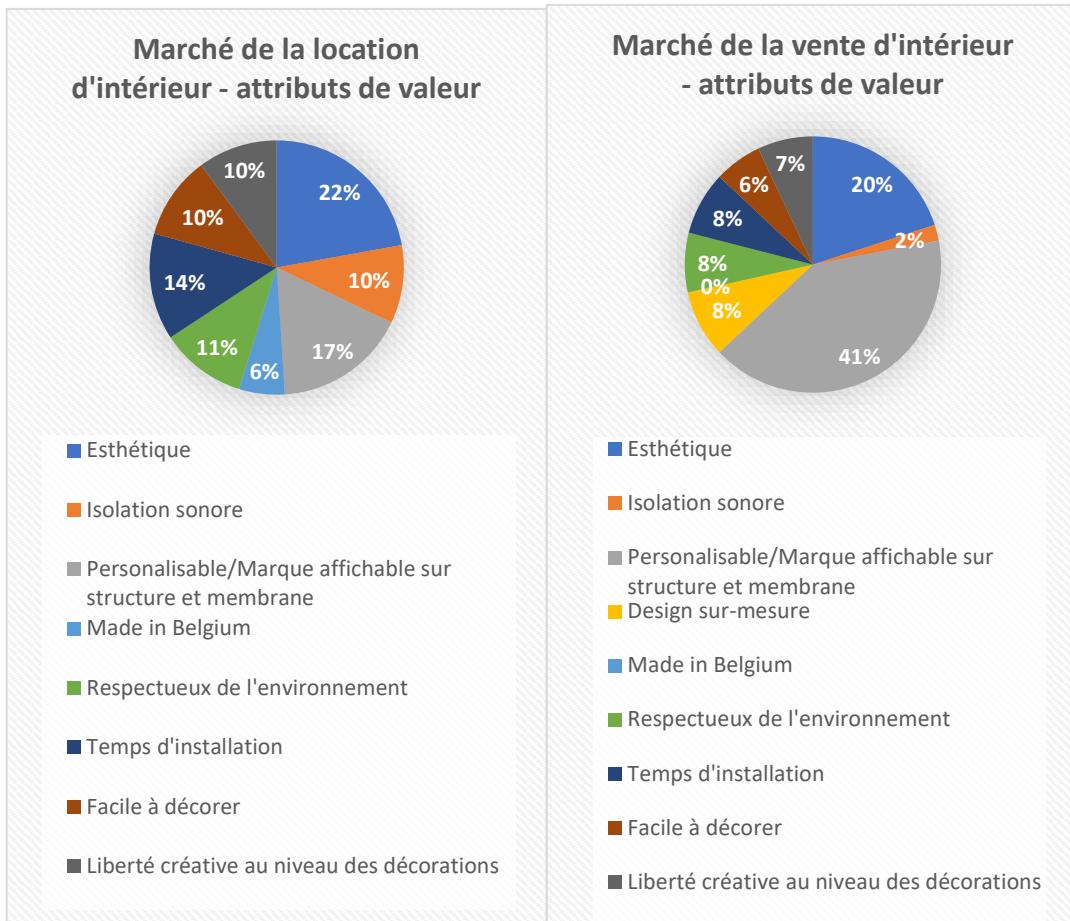


Figure 9 Attributs de valeur selon l'importance - intérieur – location & vente

Le premier point qui semble séparer les deux types de clientèle est l'importance qu'accorde les clients à la personnalisation de la structure. Dans le segment de la vente, 41% des points ont été attribués à ce critère qui leur semble d'une importance capitale. Ce même critère reste toutefois relativement important dans le segment de la location.

On constate que l'esthétique est très important pour les deux marchés, le même niveau d'importance est attribué (à deux pourcents près). L'isolation sonore semble être moins important pour les acheteurs.



La surprise de cette enquête est l'attribut « Made in Belgium » qui d'un côté est à 6% et de l'autre tombe à 0%. Cela est révélateur de la non-sensibilité du secteur envers ce critère. Les entreprises ne semblent quasiment pas être influencé par le fait que l'entreprise soit belge. Il s'agit d'une surprise car Konligo a fortement mis en avant cet aspect sur le site. Cela fait partie des premières choses que l'on peut lire sur la page d'accueil sur le site (voir figure 10).

Figure 10 Extrait de la page d'accueil de Konligo.com/fr

Les offres du marché sont très peu axées sur le durable. Le fait qu'il y ait une importance de 11% et 8% sur l'aspect écologique des structures est encourageant pour Konligo qui est engagé dans le développement durable. De plus, cela permettra de se différencier de ces concurrents. Les attributs de valeur ont pu ensuite être trié de la même manière pour le marché d'extérieur.

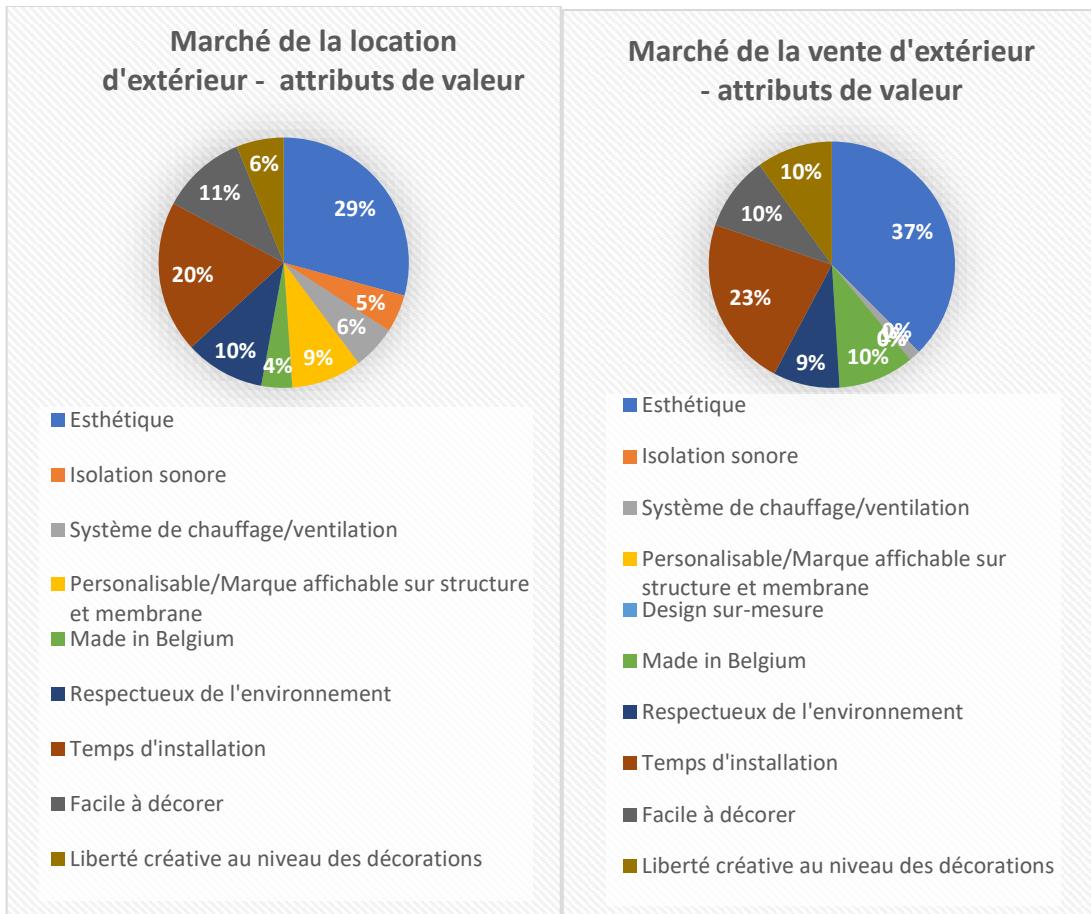


Figure 11 Attributs de valeur selon l'importance - extérieur - location & vente

Sur le marché d'extérieur, un attribut de valeur est présent. Il ne l'était pas dans le marché d'intérieur. Il s'agit du système de chauffage/ventilation. Cet attribut a été mis car certains concurrents proposent des systèmes de chauffages notamment par le sol pour leurs structures. Étant donné que Konligo ne propose pas cette option pour leurs produits, il est intéressant de voir si cela intéresse les clients et clients potentiels. Il s'avère que Konligo n'a pas besoin de développer à l'heure actuelle pareil système. Pour le segment de la vente, on est à 0% et pour la location à 6%. Ce développement ne doit donc pas être une priorité pour l'équipe de recherche et développement de l'entreprise.

Pour ce marché d'extérieur, en particulier dans la vente, l'esthétique est encore plus importante. C'est un facteur qui semble peser beaucoup plus que pour le marché d'intérieur lors de la sélection de structure.

Konligo a le temps d'installation le plus court sur le segment haut de gamme, et cela semble convaincre les clients car ils accordent plus de 23% des points à ce critère.

Il est intéressant de noter toutefois que la possibilité de mettre la marque sur la structure ne semble pas être très important dans le marché d'extérieur alors que nous avions vu que dans le marché de l'intérieur une très grande part était attribué à cela (41% pour la vente).

Une fois cela réalisé, il est intéressant de voir la distribution des points selon l'importance des critères en considérant comme segmentation les cas d'utilisations. Les cas d'utilisation retenus seront ceux où il y aura au moins 5 répondants minimum. Ces études par cas d'utilisation se feront que sur le marché locatif (intérieur & extérieur). La principale raison est que nous avons beaucoup plus de données pour le segment de marché de la location. Comme nous l'avions vu avant, la plupart des répondants ont répondu qu'ils louaient leurs structures (93% dans le marché d'intérieur et 73% pour le marché d'extérieur).

Le premier cas analysé est le cas du « salon » (voir figure 12). Lorsque dans le marché de l'événementiel B2B on parle de salon, il s'agit des événements d'intérieur qui se produisent avec une pluralité d'acteurs parfois concurrents qui présentent leurs produits. On peut donner des exemples relativement connus du public bruxellois tel que le « salon de l'automobile » ou ceux qui présentent leurs établissements d'enseignements le « salon siep » ...

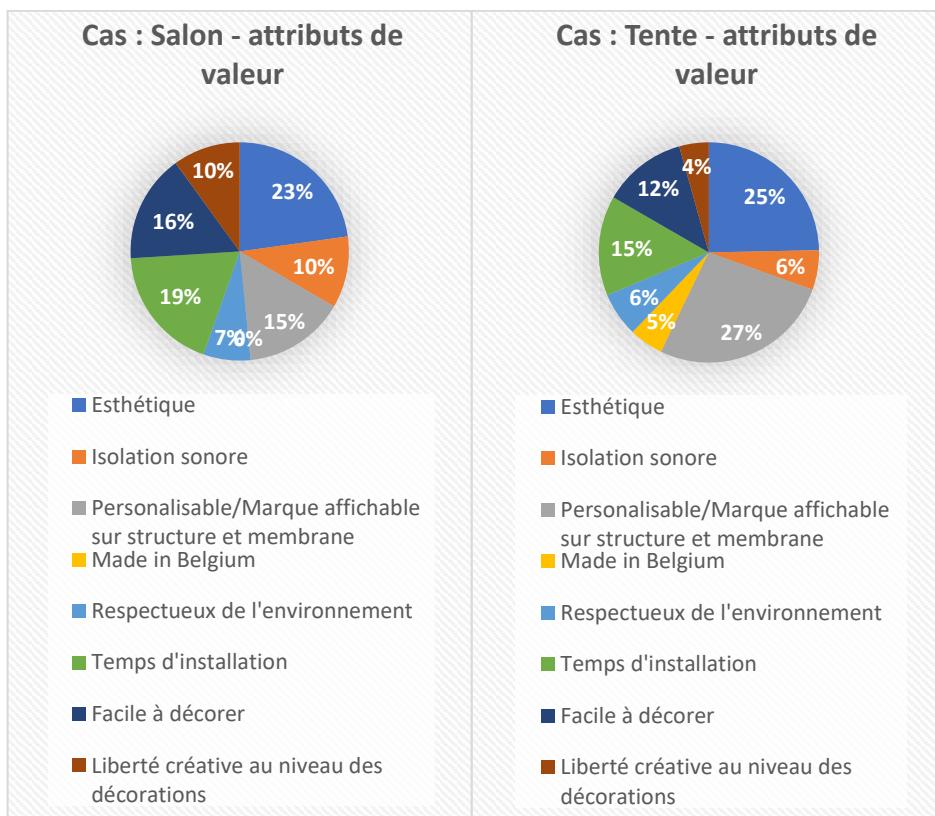


Figure 12 Attributs de valeur selon l'importance par cas d'utilisation (Salon & Tente)

Pour les clients qui utilisent leurs produits pour des salons, on remarque que le temps d'installation est très important alors que nous avions vu que le marché de l'intérieur n'accordait pas autant d'importance (14% à 19%). Cette différence relativement

importante au sein d'un même segment montre que des variations peuvent exister en fonction des cas d'utilisation.

Aucune différence ne se ressent au niveau de l'esthétique qui semble être un critère important mais pas aussi prépondérant que dans le segment d'extérieur. Puisqu'il y avait déjà 0% pour le Made in Belgium dans les données relatives à tout le segment d'intérieur, ce pourcentage se transpose donc sur les données désagrégées.

Une autre différence par rapport au marché d'intérieur est l'importance de la facilité de décoration. On passe de 10% à 16%. Cette différence au niveau du temps d'installation et de la facilité de décoration pourrait s'expliquer par la fenêtre courte qu'ont les entreprises pour installer leurs structures dans un salon. Tout ce qui serait susceptible de facilité et rendre plus rapide l'installation est donc plus important.

Pour les autres attributs de valeur, le degré d'importance semble relativement identique.

Le second cas d'utilisation analysé se trouvant aussi sur la figure 12 est la « tente ». La tente est plus spécifique aux évènements d'extérieur. Il s'agit la plupart du temps d'abris très prisé par les marques pour les « *brand activation* » selon les observations sur le terrain que j'ai pu faire. Les produits Konligo remplissent aussi cette fonction.

La première information qui est assez frappante est que l'aspect personnalisable et/ou de la marque affichable sur la structure est très importante. 27% des points ont été attribués par rapport au marché de l'extérieur où nous avions seulement 9%. Cet attribut de valeur est donc 3x fois plus importante pour ceux qui utilisent leurs structures sous forme de « tente ». Cela semble cohérent avec les observations faites sur le terrain. En effet, les entreprises qui prennent des tentes pour des évènements d'extérieurs sont les marques qui font de la « *brand activation* » avec les structures personnalisées, où le nom de la marque est affichable à sur l'intégralité de la structure. Il serait intéressant pour Konligo de mettre en avant l'atout personnalisable de ces structures pour les entreprises qui font du « *brand activation* ».

L'esthétique bien qu'important semble l'être moins que pour le marché de l'extérieur lorsque pris dans son intégralité. Il en va de même pour l'aspect écologique des structures.

Le temps d'installation est moins important pour ces clients. Cela n'est pas optimal pour Konligo du point de vue de la perception de la valeur selon les clients car il s'agit des structures à l'installation les plus rapides du marché haut de gamme.

On constate aussi que la liberté créative au niveau des décos n'a que très peu d'importance pour ce genre de clients. Cela s'explique par le fait qu'il n'y a pas spécialement beaucoup de décos pour les structures liées à ce genre d'événement. Toutefois, la dernière fois qu'une structure a été utilisé dans le cas d'une activation de marque. La structure était décorée par des jeux de lumières et des boules à facettes. Peut-être que ce type de client ont une perception limitée par les offres du marché. Auquel cas, Konligo doit mettre en avant cet aspect afin d'avoir un avantage concurrentiel perceptible. Pour ce qui est des autres attributs de valeur, on ne distingue aucune grande différence.

Après que les répondants ont attribué les points selon le degré d'importance des critères de sélections (attributs de valeur). Il leur a été demandé quels sont les autres attributs de valeurs qu'ils considéraient comme important selon eux mais qui n'étaient pas repris.

Trois critères de sélections sont revenus à plusieurs reprises :

1. La sécurité

Les clients ont montré un certain besoin au niveau de la sécurité. Les structures doivent être conformes à la norme de sécurité. Cela peut passer par un certificat qui prouve que la structure résiste à une résistance au vent d'au moins x km/h, par exemple. Ou un certificat qui permettrait de mettre en avant la résistance au feu.

2. Temps de livraison

Le temps de livraison est le second critère qui est revenu à plusieurs reprises. Le temps de livraison plus ou moins long peut être le résultat d'un temps de production qui est plus ou moins long. Dans le cas de la location, souvent le produit est disponible sauf si des éléments personnalisés doivent être intégrés. C'est dans le cas de la vente où une structure neuve doit être construite pour le client.

3. Hauteur réglable

Le fait que la structure est une hauteur réglable avait fait partie des attributs de valeur évoqués sur la liste exhaustive. Mais elle n'avait pas été pris en compte lorsqu'on a décidé de sélectionner les attributs pertinents au marché. Qu'elle soit importante ou non, elle n'a pas été prise en compte car ni Konligo, ni aucun concurrent ne répond à cette exigence. Par conséquent, il ne devient pas pertinent de le présenter dans la liste des attributs de valeurs.

Ces trois critères sont symptomatiques de manquement par les offreurs dans le marché. Donc, si Konligo ou un concurrent répond à ces besoins. Il disposera d'un avantage concurrentiel supplémentaire.

Durée de la location

Dans le sondage, une question porte sur la durée la plus commune pour lequel les clients louent des structures. Cette question a été posée sur les questionnaires des deux marchés.

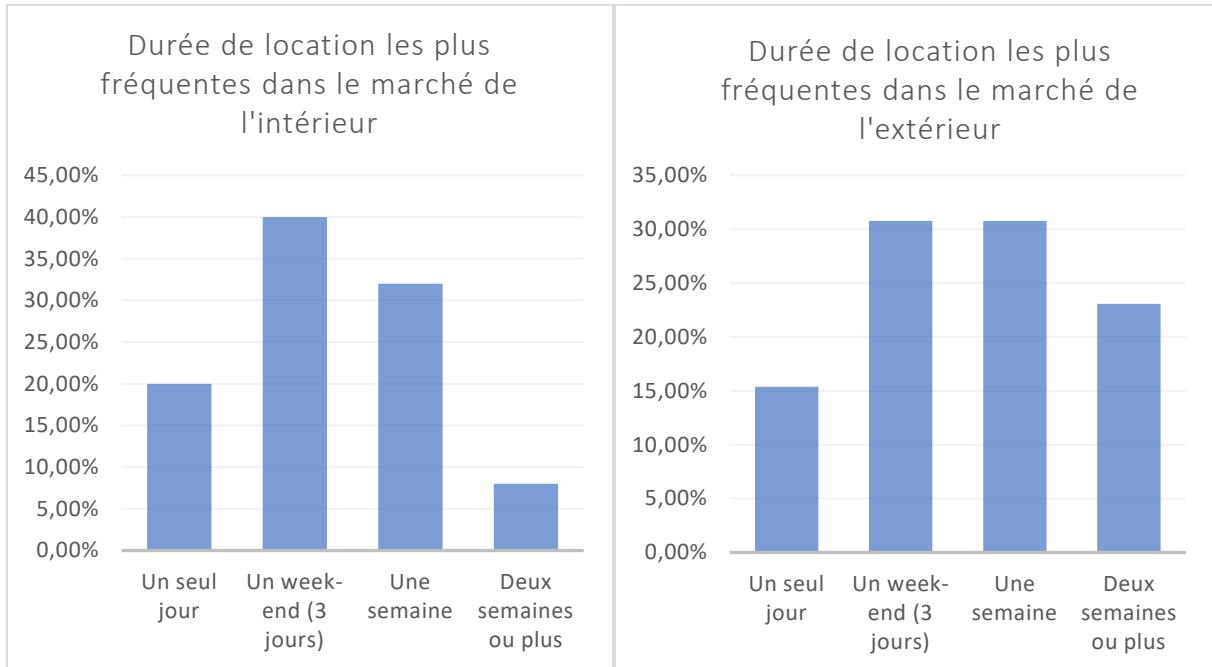


Figure 13 Durée de location les plus fréquentes

Les structures de Konligo ont encore plus d'intérêt pour les événements de courte durée. Les structures s'installent rapidement comme cela a déjà été évoqué dans ce mémoire. Et le démontage de la structure est tout aussi rapide, si ce n'est plus rapide. Cet avantage concurrentiel se fait ressentir plus particulièrement pour les événements de courte durée. Les événements de courte durée nécessitent que les structures soient installées rapidement et désinstallées tout aussi rapidement. Cela s'explique notamment par le fait qu'il n'est pas optimal de réserver un lieu plusieurs jours pour un événement qui ne dure qu'une journée, uniquement pour l'installation et le démontage des structures.

Par le biais de ces données, on peut voir si l'argument de vente relatif au temps d'installation est intéressant pour l'entreprise. Sachant que plus la durée des événements est longue moins cet argument de vente est intéressant.

Ce que l'on constate, c'est qu'il y a une différence clairement visible entre les deux marchés. Sur le marché de l'intérieur, on a 20% des répondants au sondage qui disent faire plus d'événements sur un seul jour. Et pour des événements d'un week-end, nous avons 40% des résultats. Si 60% des événements durent moins de 3 jours, on peut dire que sur le marché de l'intérieur, cet argument de vente a du sens. On remarque qu'on a très peu d'événements d'intérieur qui durent plus de deux semaines.

À propos du marché de l'extérieur, on remarque que la répartition est beaucoup plus égale entre les différentes périodes. Les événements d'un seul jour correspondent à 15% des résultats. Si l'on prend la totalité des résultats inférieurs à 3 jours, on arrive à 45%. Soit

un résultat inférieur d'un quart par rapport au marché de l'intérieur. Les événements de longue durée sont plus communs aux événements d'extérieur. Cet argument de vente reste intéressant pour le marché de l'extérieur mais l'est beaucoup moins. Presque 55% des répondants affirment qu'ils font pour la plupart des événements d'une semaine ou plus. Dans le marché de l'extérieur, Konligo devra davantage pousser d'autres arguments de vente, tels que les nombreuses possibilités de décos ou le design innovant de leurs structures.

Perception de prix

L'une des données relevées par le sondage est la perception de prix des structures de l'entreprise Konligo. Celles-ci ont été segmentées en plusieurs branches. D'abord, entre marché d'intérieur et extérieur puis entre marché de vente et de la location.

Cette segmentation en plusieurs branches dans le sondage à fait en sorte qu'il y a un manque de données dans certaines branches. En effet, nous avions vu plus tôt que dans les deux sondages, nous avions la une très grande proportion des répondants qui étaient actifs dans le marché de la location (93% pour le sondage concernant le marché d'intérieur et 71% pour celui concernant le marché d'extérieur). Cela a eu pour résultat qu'il y a eu un manque de données pour la partie perception de prix concernant la vente de ces deux marchés. Donc, nous aurons des données perception de prix que pour la partie location de Konligo. Toutefois, une méthode pour combler ce manque de donnée a été réalisé.

Le Luno n'a pas été mis dans le sondage à cause d'une contrainte. Le Luno est très similaire au Fastival dans sa configuration architecturale. La seule réelle différence est que le produit est « allongé » ce qui change certaines dispositions tels que la position des roues ou de certains autres éléments minimes. La figure 14 nous permet de comprendre cette similitude architecturale.

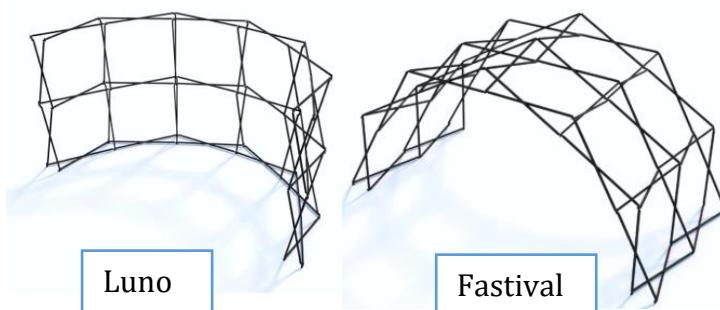


Figure 14 Luno et Fastival

Ces différences ne justifieront pas un prix différent auprès de la clientèle. Comme le Fastival est le produit phare, le *best-seller*. Le prix du Luno sera alors ajusté au prix du Fastival. Même si la valeur selon la perception des clients serait pour ce produit différent. Imaginons un scénario où la perception de la valeur du Luno serait inférieure au Fastival. Et que par conséquent, un prix inférieur serait proposé pour cette structure. Les clients se redirigeront vers le produit le moins coûteux. Dans ce scénario, le Luno serait moins cher. Et les clients l'adapteront eux-mêmes pour qu'ils puissent se positionner de manière

« debout ». Cette contrainte est suffisamment de poids pour que le prix du Luno s'alignent au prix du produit phare de Konligo (le Fastival).

Pour le marché d'intérieur, le Fastival et l'Arko ont été rassemblé pour la partie perception de prix du sondage. Cela a été fait suite au conseil du fondateur de Konligo car les deux produits sont considérés comme similaires si ce n'est la forme d'arche légèrement différente. Dans le graphique (voir figure 15), ce que l'on constate c'est qu'il y a deux courbes avec deux sommets. On devrait avoir selon la loi normale, une seule courbe avec un sommet. Dans la distribution que l'on peut voir dans la figure 15, on constate ce qui semblerait être deux courbes gaussiennes qui se chevauchent.

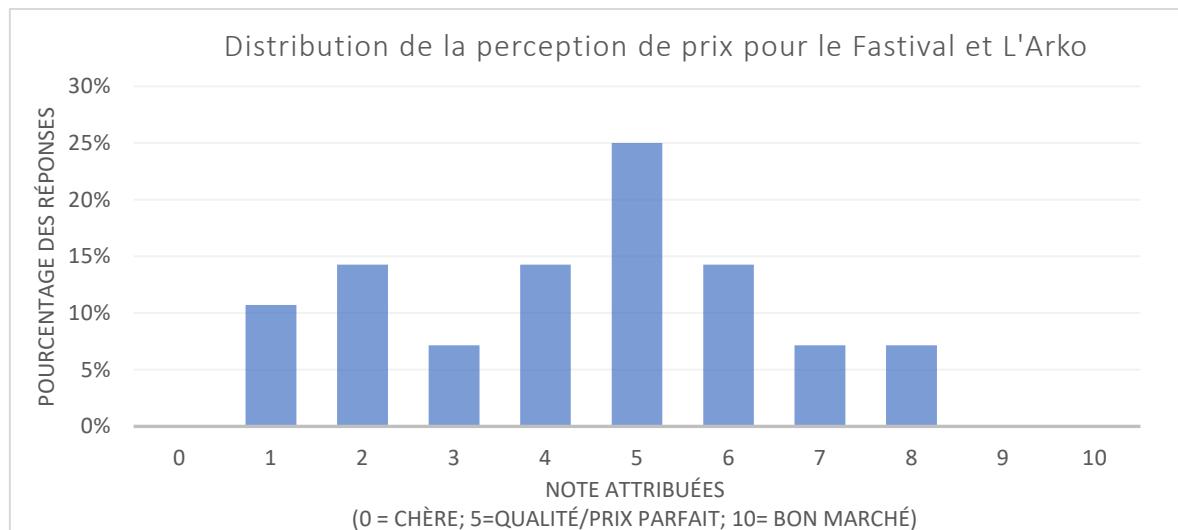


Figure 15 Distribution de la perception de prix - Fastival et Arko (intérieur)

Cela est possible et pourrait s'expliquer par le fait que des personnes relatives au marché bas de gamme soit parmi le sondage. Pour rappel, les clients de l'entrée de gamme n'ont généralement pas le budget pour de telles structures et par conséquent cela biaise l'analyse. Ce scénario avait déjà été prévu lors de l'élaboration de ce sondage. Le risque que des demandeurs du marché bas de gamme se retrouvent à répondre au sondage n'était pas impossible. C'est d'ailleurs à cet effet qu'une question sous-jacente a été posé aux personnes ayant attribué une note de 3 ou inférieur à 3.

La question posée est « pourquoi pensez-vous que les structures sont chères ? ». Cette question permet de trier les données. Si le client répond qu'il n'a pas le budget pour avoir une telle structure, c'est qu'il s'agit d'un acteur de l'évènementiel du segment entré de gamme.

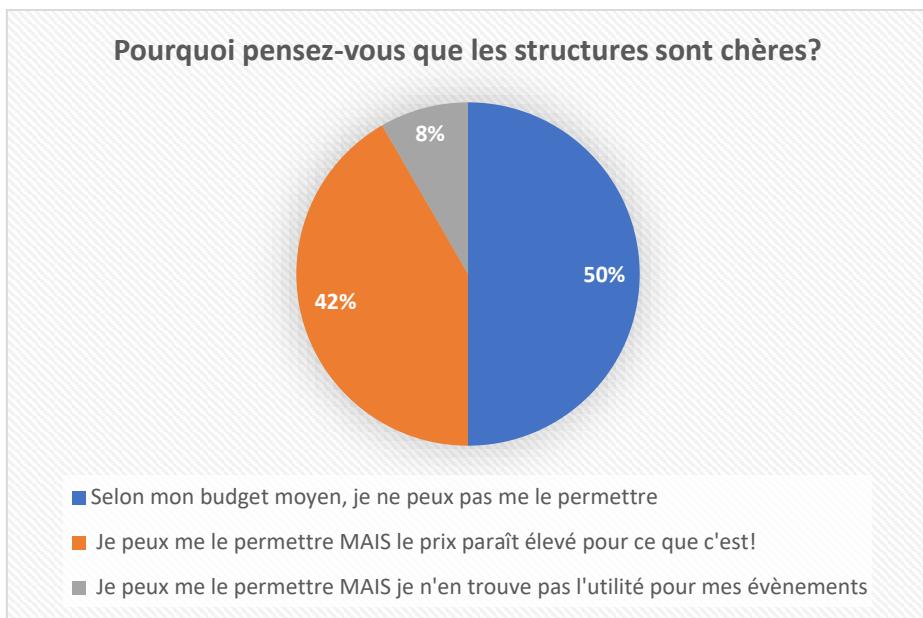


Figure 16 Raisons d'une note faible - Fastival et Arko

On constate que 50% des notes strictement inférieurs à 4 sont liées à cette raison. La seconde et la troisième réponse révèlent d'autres problèmes de perception de la valeur a proprement parlé. Pour éviter d'avoir deux courbes gaussiennes qui se chevauchent il faudra retirer 50% des résultats inférieurs ou égale à 3. Cela car les 50% de répondants qui ont mis qu'il n'avait pas le budget moyen sont considérés comme des demandeurs d'entrée de gamme.

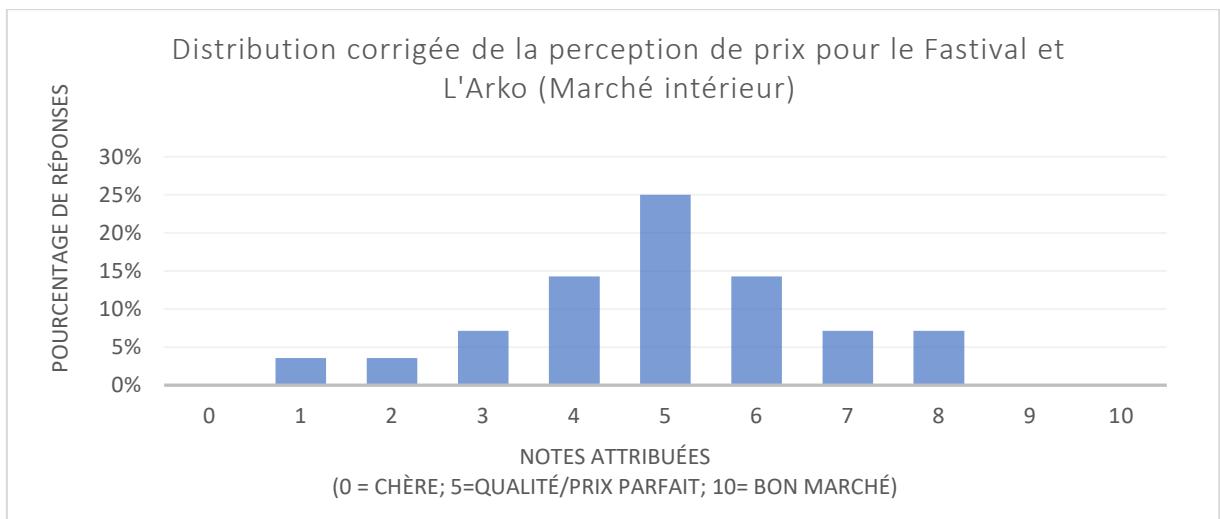


Figure 17 Distribution corrigée de la perception de prix- Fastival et Arko (intérieur)

Il ne s'agit pas de retirer 50% des notes mais de retracer les personnes ayant répondu « selon mon budget moyen, je ne peux pas me le permettre ». Remonter au niveau de la question de perception de prix et supprimer la note attribuée par ce même répondant. Cela aura pour conséquence, d'aplatir le côté gauche de la courbe et d'avoir une courbe plus proche de la loi normale, donc plus réaliste, cohérente et plus statistiquement correcte.

Une fois cela réalisé, on constate que la moyenne passe de 4,36 à 4,96. Sachant qu'une note de 5 signifie que le produit à un rapport qualité-prix parfait. On peut considérer que le prix actuel de Konligo pour l'Arko et le Fastival en location correspond parfaitement.

Lorsqu'une note entre 7 et 8 est attribuée, une question sous-jacente est présentée. Il s'agit de noter la même offre avec un prix supérieur de 10%. On constate que la moitié des répondants qui ont attribué ces notes sont très sensibles à l'augmentation de prix et ont attribué une mauvaise note (c-à-d., inférieur à 5), tandis que l'autre moitié ne semble pas aussi sensible à cette augmentation.

Presque un quart des résultats sont à 5, ce qui révèlent une bonne perception du prix actuelle. Plus de 50% des résultats sont supérieurs ou égale à 5, ce qui suggèrent que les demandeurs aient plus tendance à trouver que le prix est bon marché plutôt que chère.

Le second prix locatif qui a été évalué par les clients est le Ondo. Le Ondo a une forme architecturale totalement différente des autres produits et ne peut être vendue que dans le marché d'intérieur. Cette structure n'a pas une très grande résistance aux vents. C'est cette contrainte qui la limite au marché d'intérieur.

Sa perception de prix a aussi été évalué. Ce qui est assez frappant avec le Ondo, c'est qu'aucune note strictement en dessous de 4 n'a été attribué. Globalement le prix semble perçu comme bon marché avec une moyenne d'environ 6,05. On constate que les notes attribuées dans le sondage concernant le prix du Ondo est nettement supérieur à celui du Fastival/Arko

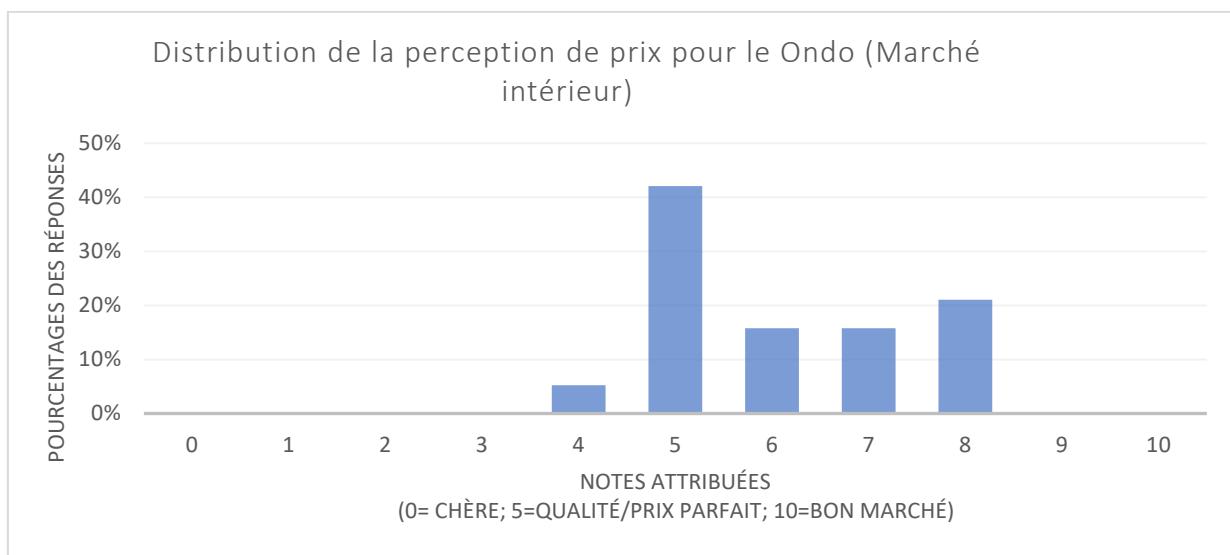


Figure 18 Distribution de la perception de prix – Ondo (intérieur)

Rappelons qu'une question sous-jacente à une note attribuée entre 7 et 8 est de demander de noter le prix adapté. C'est-à-dire, de noter la même offre mais avec une augmentation du prix de 10% (dans le cas de la location). Malgré cette augmentation du prix, parmi les personnes ayant mis une note entre 7 et 8 : 71,4% ont mis une note de 7. Cela signifie qu'un prix augmenter n'a pas rendu retissant la majorité des demandeurs.

De plus, cette question sous-jacente est sujette à un biais cognitif appelé l'ancrage. Puisqu'un prix initial a été affiché, le fait de montrer un second prix influence la seconde appréciation. L'appréciation sera donc inférieure à ce qu'elle aurait pu être dans le cas où il n'y avait pas d'ancrage. Malgré cela, on constate de très bons résultats. Et il est à considérer que cette question sous-jacente était une donnée supplémentaire à l'étude et non complémentaire. Elle permet seulement d'évaluer à quel point les demandeurs ont considéré le prix comme bon marché. Donc, donner un ordre de grandeur.

Comme aucune note strictement inférieure à 4 n'a été attribué, il n'est pas nécessaire de corrigé le graphique. Il semblerait que les demandeurs n'ayant pas le budget moyen pour le Fastival et l'Arko ont abandonné l'enquête.

Parmi les résultats, 41% des clients ont mis une note de 5. Une autre composante est à prendre en compte en plus du biais d'ancrage expliqué plus tôt. Il s'agit du fait que le public cible est les clients et les clients potentiels. Cette relation entre enquêteur et enquêtés pourrait pousser les enquêtés à ne pas mettre des notes trop « favorable » à une augmentation de prix. Cette composante influence donc quelque peu les notes attribuées à la baisse et est à considérer lors de la tarification.

Seul 5% des résultats sont strictement inférieur à 5 dont la totalité s'agglomère sur une note de 4. Donc aucune note faible n'est attribuée. Près de 55% des résultats sont strictement supérieurs à 5.

Pour le marché de l'extérieur, seul le Fastival sera présenté. Elle ne sera pas comme précédemment présenté avec l'Arko. La raison est que le Fastival est la seule structure qui a une résistance aux vents allant jusqu'à 70km/h. Les autres produits ne peuvent donc être vendu dans un marché haut de gamme d'extérieur.

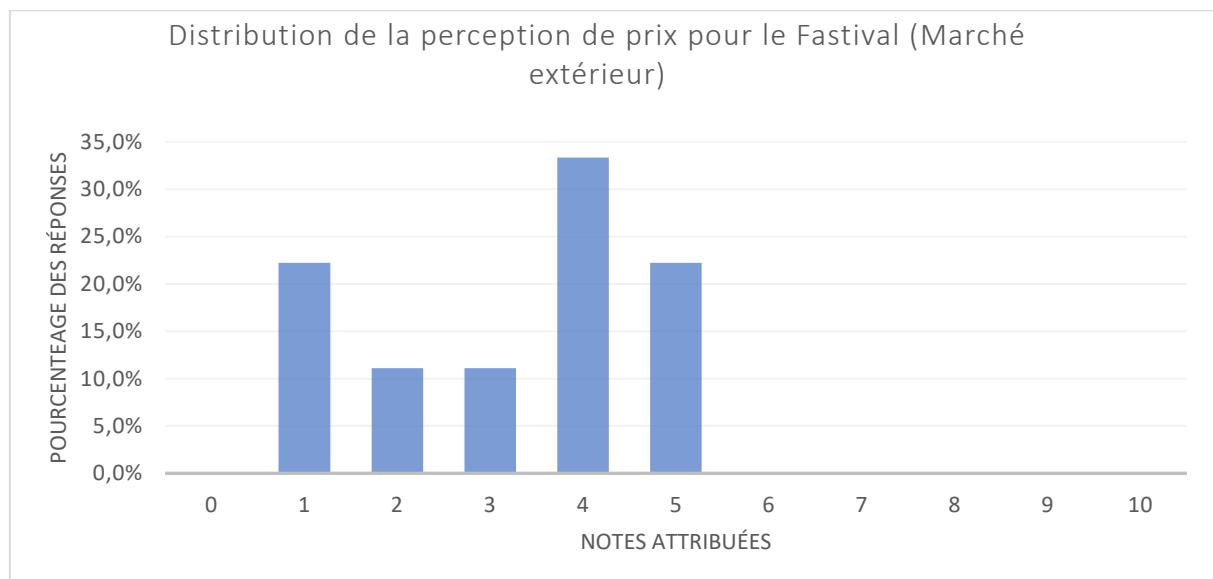


Figure 19 Distribution de la perception de prix – Fastival (extérieur)

Le risque que des demandeurs du marché bas de gamme se retrouvent à répondre au sondage est aussi présent dans cette partie. La question posée est « pourquoi pensez-vous que les structures sont chères ? » à encore permis de trier les données.

Si le client répond qu'il n'a pas le budget pour avoir une telle structure, c'est qu'il s'agit d'un acteur de l'évènementiel du segment « entrée de gamme ». Ici, il y a près de 20% des personnes du marché qui dit qu'ils n'avaient pas le budget, soit presque 2,5 fois moins que pour le marché de l'intérieur. Voici ce que cela donne en retirant les données relatives aux répondants d'entrée de gamme.

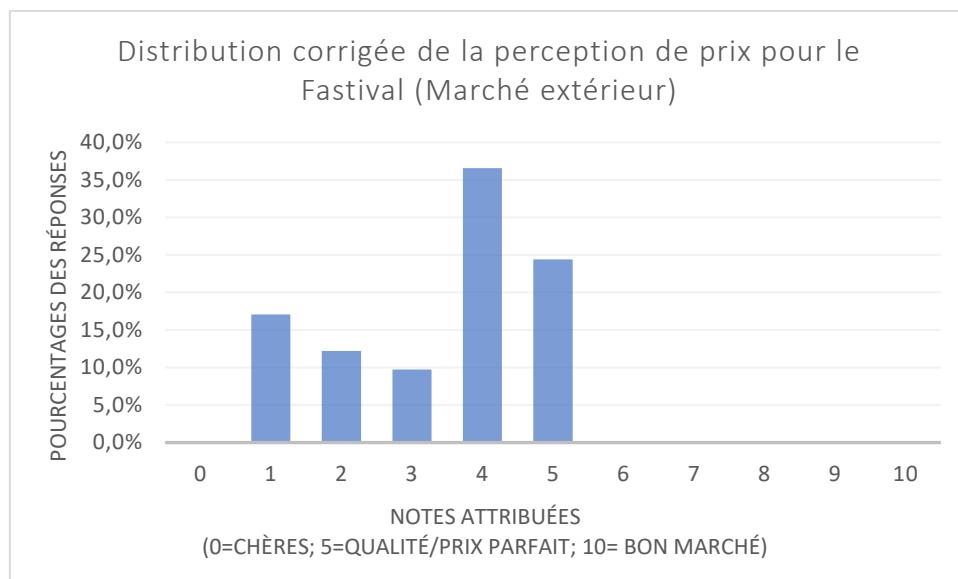


Figure 20 Distribution corrigée de la perception de prix - Fastival (extérieur)

Le côté gauche se retrouve faiblement lissé. On se rend compte que la part de clients du segment entrée de gamme n'a pas trop influencé les données. Le marché de l'extérieur se trouve beaucoup plus exigeant en termes de prix.

Les notes attribuées de 5 sont à hauteur de presque un quart de résultats ce qui n'est pas mauvais. Mais ce qui est frappant, c'est qu'il n'y a aucune note qui a été attribué au-dessus de 5. Cela révèle que le prix est considéré comme élevé pour le marché. On constate toutefois que près de 36% des résultats se situent à 4. Ce qui veut dire que le prix est considéré faiblement élevé par ces clients. Donc, un peu plus de 60% des résultats sont strictement supérieurs à 3. Si l'on prend les notes en dessous ou égale à 3, cela comprend exactement 39% des résultats. La moyenne de ces notes est de 3,39.

Si l'on compare avec le marché d'intérieur, on constate que la perception de prix pour le marché d'intérieur est plus positive. Par conséquent, de meilleures marges peuvent être dégagées sur le marché d'intérieur que sur le marché d'extérieur. On constate une énorme différence entre les moyennes. Il serait intéressant de chercher à comprendre pourquoi la perception de prix selon s'il s'agit de marché d'intérieur ou d'extérieur varie autant.

Questions supplémentaires

Deux questions supplémentaires ont été posées permettant de connaître ce qu'il manque aux structures et quels sont les points forts des structures de Konligo.

Pour la première question : « Quels sont les spécificités que vous aimeriez voir dans nos structures pour remplir vos besoins ? ». Il s'agit d'une question ouverte afin que les répondants ne soient pas guidés vers des réponses préétablies.

Il s'est avéré que 25% des résultats ont mis en évidence des spécificités que comprend déjà les structures de Konligo. Cette donnée qui semble anodine révèle un vrai problème. En effet, dans le contexte théorique, l'étude réalisée par Hinterhuber avait déjà mise en évidence que l'un des obstacles à l'implémentation d'une tarification selon la valeur perçue est la difficulté à communiquer la valeur. (2008, p.46)

En effet, pour que le prix soit le reflet de la valeur perçue, il faudrait dans un premier temps que le client perçoive cette valeur. La liste à laquelle le sondage a été transmis concerne donc des clients ou clients potentiels avec qui Konligo a déjà fait soit des offres ou communiquer la valeur de leurs produits. En plus de cela, les valeurs clés des produits ont été communiqué dans le sondage sauf des options très spécifiques. Malgré cela, on voit que la valeur des produits n'a pas réussi à être communiqué entièrement. Cela concerne notamment, l'inter-connectabilité des structures, la robustesse, la modularité, la disponibilité... Cela signifie qu'un effort marketing doit être fournis pour que tout soit communiqué, que ce soit via le site internet, lors d'appels, d'échanges par mails...

Parmi les résultats, 36% ont considéré que les structures ne nécessitaient pas d'ajouts spécifiques.

La seconde question qui est posée est : « quels sont les atouts des structures de Konligo ? ». Cette question permet de comprendre quel est l'image que partage les clients et clients potentiels sur les structures de Konligo. On constate que tous les répondants ont mis les points que Konligo ont mis le plus en avant et qui les différencie le plus des concurrents. La facilité et la rapidité d'installation ainsi que le design innovant.

39% des réponses mettent en avant le design innovant des structures. 50% ont mis en avant la facilité et la rapidité de l'installation des structures. On constate donc que Konligo est réellement connu pour les points qui la différencient le plus du segment haut de gamme.

Cela est rassurant car nous avions vu que certaines valeurs très spécifiques étaient pas assez communiqué tel que la modularité des structures ou l'inter-connectabilité. Aussi, on entrevoit que Konligo est bien positionné par rapport au marché du point de vue de l'esthétique. L'esthétique va d'ailleurs être évalué séparément dans un sondage qui lui est dédié. Et c'est d'ailleurs le prochain point que nous allons aborder.

e. Sondage sur l'esthétique

Un second sondage a été réalisé. Le but de ce sondage est d'évaluer l'esthétique des structures. Dans le point a de ce chapitre. Nous avions expliqué chaque attribut de valeur ainsi que leurs niveaux d'incrémentation qui vont permettre d'évaluer la valeur des produits. La seule valeur où nous n'avions pas de niveau d'incrémentation était l'attribut « esthétique ». Ces niveaux d'incrémentations sont primordiaux pour évaluer la valeur des produits d'un point de vue objectif. Par niveau d'incrémentation, il est intéressant de rappeler qu'il s'agit en fait de critères objectifs permettant de dire si le produit remplit tel ou tel attribut de valeur.

Dans le cas de l'esthétique, il n'est pas possible d'avoir des critères objectifs. L'évaluation de l'esthétique reste très subjective. C'est pour cela qu'un sondage pour évaluer l'esthétique a été réalisé.

Ce sondage est très court, on demande aux répondants au sondage de classer par ordre, du plus esthétique au moins esthétique, différents produits du marché (dont les produits de Konligo). Cela permettra d'évaluer l'esthétique des structures.

Ce sondage n'a pas été envoyé à des clients et clients potentiels contrairement au précédent sondage. La raison principale est que si le public cible à ce sondage sont des experts du secteur de l'événementiel, il y a un risque que l'évaluation de l'esthétique des structures soit biaisée par d'autres composantes qu'aura pris en considération l'expert de manière consciente ou inconsciente. Qu'ils s'agissent d'idées préconçues, d'aprioris, ou de la fonctionnalité de la structure par exemple.

Dans cette optique, le sondage a été envoyé à des personnes non-initierées au secteur de l'événementiel. Le facteur esthétique ne nécessite pas de connaître le secteur d'une quelconque sorte. De plus, lorsqu'il sera demandé au public cible d'évaluer l'enquête, il y a moins de risque que d'autres composantes soient prises en compte.

Le sondage se résume en une seule demande : « Pouvez-vous classer les structures suivantes du plus esthétique au moins esthétique ? ». Les produits qui sont affichés sont les produits de Konligo. Il y a aussi des produits du marché. J'ai décidé de sélectionner un produit par type de produit du segment haut de gamme, c'est-à-dire, une tente stretch, une tente pagode, une tente gonflable standard, une tente personnalisée, un « truss stage » et un dôme.

Le public cible devra simplement glisser chaque image de structure d'une colonne à une autre. Pour rendre le sondage plus objectif, le classement de la première colonne est ordonné de manière aléatoire afin que le classement initial ne biaise pas l'étude.

D'après le classement donné par les répondants, voici les rangs moyens des produits :

Produits	Entreprise	Moyenne (rang)
Ondo	<i>Konligo</i>	1,00
Dôme	<i>DomesEurope</i>	3,11
Fastival/Arko	<i>Konligo</i>	3,33
Tente Square	<i>Axion</i>	3,33
Tente Stretch	<i>Organic-Concept</i>	4,89
Arche personnalisée	<i>Xtreme</i>	6,22
Tente Pagode	<i>Veldeman</i>	6,78
Mega cube	<i>Touartube</i>	7,33

Tableau 8 Rang moyen des produits du marché selon l'esthétique

On constate que Konligo est très bien positionné avec le Ondo en première position. Tous les répondants l'ont placé à la première position. On constate d'ailleurs que c'était le Ondo dont le prix était perçu comme faible. Cela pourrait indiquer que cela a peut-être un plus gros impact que ce que suggéreraient la distribution selon les attributs de valeurs.

Le Fastival et l'Arko sont à la troisième place mais clairement pas très loin de son concurrent *DomesEurope*. *DomesEurope* est aussi réputé pour réaliser des structures très « *eye-catching* ». Le fait que leurs dômes soient en deuxième position est très cohérent.

Les structures de chez *Axion* partagent la même position avec Le Fastival et l'Arko. Puis les trois derniers sont fréquemment listés en dernière place avec le *Mega Cube* de chez *Touartube* en grand dernier.

Ce classement va permettre d'attribuer une valeur sur le plan esthétique des structures du marché. Cela sera expliqué au prochain point. Ces données se suffisent aussi à elles-mêmes. Elles permettent à Konligo de percevoir quels sont les produits considérés comme esthétique dans le marché et quels sont les concurrents qui sont capables de les concurrencer sur cet attribut de valeur précisément.

On comprend rapidement que les dômes rivalisent fortement avec les structures de Konligo. Les tentes Gonflables de chez Axion ou d'autres concurrents haut de gamme n'ont pas à rougir sur cet aspect aussi.

f. Elaboration du modèle de *Value Based Pricing*

Dans ce point, nous allons utiliser toutes les informations collectées pour réussir à les traduire selon deux axes : La perception de prix et la perception de la valeur. Le modèle sera appliqué à quatre reprises. Le marché de la location et de la vente d'intérieur et le marché de la vente et de la location d'extérieur.

Marché d'intérieur : Location

Le modèle se présente comme cela :

Attributs de valeur	Facteur d'importance	Festival et Arko (Konligo)	Ondo (Kon ligo)	Arche (Xtrem)	Tente Square (Axion)	Dôme (Domes Europe)	Stretch tent (Organic-concept)	Tente pagode (Veldema n)	Truss stage (Touart ube)
Esthétique	0,22	7,14	10	2,86	7,14	8,57	4,29	1,43	0
Isolation sonore	0,10	5	0	0	5	10	5	5	0
Personnalisable/ Marque affichable	0,17	10	10	10	10	10	10	5	0
Made in Belgium	0,06	10	10	10	0	0	0	0	0
Respectueux de l'environnement	0,11	10	10	10	5	5	5	5	5
Temps d'installation	0,14	10	10	2,5	5	0	5	5	0
Facile à décorer	0,11	5	5	5	5	10	5	5	10
Liberté créative au niveau des décos	0,10	10	10	10	5	10	10	10	10
(Moyenne arithmétique pondérée)	Valeur Perçue	8,34	8,48	5,87	6,03	7,20	5,90	4,42	2,62
(5= Qualité/prix parfait; 0= chère; 10= bon marché)	Perception prix	4,36	6,05						

Tableau 9 Value Based Pricing - Location d'intérieur

Le tableau 9 va être le tableau Excel qui va regrouper et calculer la valeur des produits de Konligo ainsi que de ces concurrents du segment haut de gamme. La valeur calculée est une valeur relative à ce segment (donc relative aux concurrents). C'est-à-dire que les produits sont notés en fonctions d'attributs de valeur propre à ce segment de marché. Certains attributs de valeur qui sont partagé par tout le segment haut de gamme ne sont pas présent (la résistance au vent en est le meilleur exemple). La principale raison à cela est qu'il réduirait l'écart entre les valeurs perçues entre chaque produit. De plus, le but n'est pas de comparé la valeur perçue des produits haut de gamme au regard des produits bas de gamme. Le but est de comparer ce qui est comparable.

Les attributs de valeur sont répertoriés dans la première colonne. Ensuite, dans la seconde colonne, nous avons les facteurs d'importance relatifs aux attributs de valeur. Il s'agit des pourcentages des points attribués par les personnes qui ont répondues au sondage concernant les attributs de valeur. Dans ce cas-ci, l'esthétique a eu 22% des points concernant son importance en tant que critère de sélection de structure selon la perception des clients du marché de location d'intérieur. Sous forme de facteur, nous avons une valeur de 0,22.

Points /10	Rang
10	1
8,57	2
7,14	3
5,71	4
4,29	5
2,86	6
1,43	7
0	8

Ensuite, dans les colonnes qui suivent, une note est attribuée allant de 0 à 10. Dans le cas de l'esthétique, la note est attribuée en fonction du rang moyen lié au sondage évaluant l'esthétique. Le produit en première place dans le sondage (ici, le Ondo), à une note de 10 et le dernier à une note de 0. Cela afin de rester dans la logique d'avoir une valeur relative aux concurrents.

Pour ce qui est des autres attributs de valeur, la note attribuée dépend du niveau d'incrémentation de l'attribut de valeur concerné. Dans le point a de ce chapitre, plusieurs niveaux d'incrémentation sont définis. Dans le cas où il n'y a que deux niveaux d'incrémentation, une note de 0 ou de 10 est attribuée. Prenons l'exemple de l'attribut « Made In Belgium ».

Tableau 10 Notes attribuées en fonction du rang moyen pour l'esthétique.

Il y a deux niveaux d'incrémentations :

- Il s'agit d'une entreprise étrangère, alors une note de 0 est attribuée.
- Il s'agit d'une entreprise belge, alors une note de 10 est attribuée.

Cette logique se poursuit dans le cas où il y a plusieurs niveaux d'incrémentation. Prenons l'exemple avec le plus de niveaux d'incrémentation : le temps d'installation. Les niveaux sont :

1. Le niveau d'incrémentation le plus bas est le temps d'installation le plus long. Il s'agira de structures qui nécessitent plus d'une journée pour l'installation. Dans ce cas, une note de 0 est attribuée.
2. Le second niveau est le cas où la structure s'installe en une journée de travail (>6h). Dans ce cas, une note de 2,5 est attribuée.
3. Le troisième est pour les structures qui s'installent en quelques heures (2h à 6h). Alors une note de 5 est attribuée.
4. Le quatrième niveau est pour les structures qui s'installent en moins de 2h. Dans ce cas, une note de 7,5 est attribuée.
5. Le dernier niveau sont pour les structures qui s'installent en moins de 30 minutes. Dans ce cas, une note de 10 est attribuée.

Nombre de niveau	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Deux niveaux	0	10			
Trois niveaux	0	5	10		
Quatre niveaux	0	3,33...	6,66...	10	
Cinq niveaux	0	2,5	5	7,5	10

Tableau 11 Nombre de points attribués par le nombre de niveaux d'incrémentation.

Cette logique d'attribution de points se poursuit pour chacun des produits de Konligo et de ses concurrents. Comme on le voit sur le tableau 11.

Une fois les notes attribuées, on procède à une moyenne arithmétique pondérée. Le but de cette moyenne est que le poids des attributs de valeur a été évalué par les clients et que les notes sont sur base de critères objectifs. La formule de la moyenne arithmétique pondérée est la suivante :

$$\bar{m} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i m_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i} \text{ (Idrees, 2019)}$$

Dans notre tableau, α est le coefficient -donc le facteur d'importance-. Les notes sont symbolisées par la lettre m et il s'agit des notes attribuées pour chacun des attributs de valeurs.

Ainsi pour obtenir une note de 8,34 pour le Ondo :

$$\frac{0,22 \cdot 10 + 0,1 \cdot 0 + 0,17 \cdot 10 + 0,06 \cdot 10 + 0,11 \cdot 10 + 0,14 \cdot 2,5 + 0,11 \cdot 5 + 0,1 \cdot 10}{0,22 + 0,1 + 0,17 + 0,06 + 0,11 + 0,14 + 0,11 + 0,1} = 8,48$$

Ce calcul est répété pour chaque produit. Et on obtient les résultats suivants (voir tableau 12 à la page suivante). Il s'agit des mêmes valeurs que l'on retrouve sur le tableau 9. Ce graphique permet d'analyser comparativement la valeur des produits du segment haut de gamme.

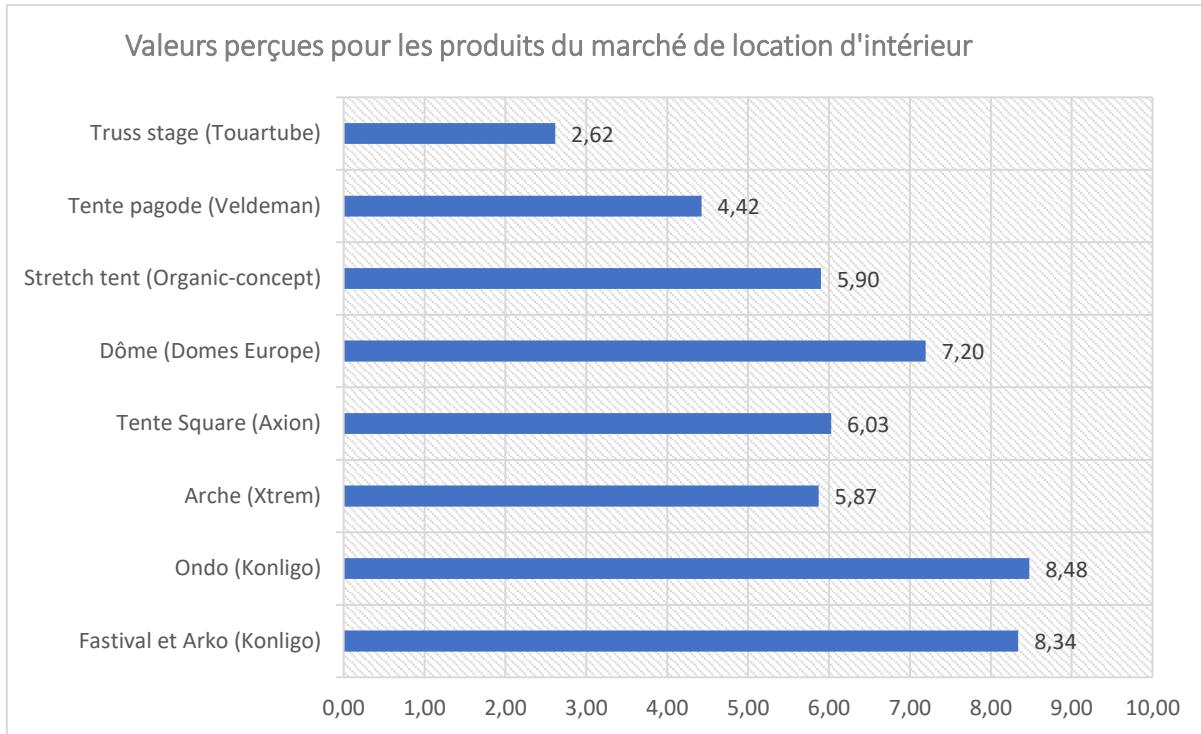


Tableau 12 Perception de la valeur - Location d'intérieur

On constate déjà qu'il y a des produits qui ont une valeur perçue nettement inférieure à d'autres. Par exemple, on constate que le truss stage de chez *Touartube* à une valeur de 2,62 selon ces attributs de valeur. Il s'agit d'une faible note relative aux concurrents mais pas d'une faible note absolue. En effet, si ce produit devait être comparé au segment bas de gamme par exemple avec des attributs de valeur comparable. Il est clair que des attributs tels que la robustesse et la résistance aux vents seraient suffisant pour balayer tout le marché bas de gamme du point de vue de la valeur perçue et de la valeur réelle.

Les valeurs des produits de Konligo sont quasi-similaire, et sont très haut par rapport à la concurrence. Seuls les dômes de chez DomesEurope sont proches. Lorsque l'on constate cela, la première question qui vient à l'esprit est : « n'y a-t-il pas une sur-satisfaction des besoins des clients ? »

En effet, si les produits ont une valeur aussi haute, il y a peut-être une sur-satisfaction des besoins des clients. Les risques de sur-satisfaire ses besoins est que d'une part, on souhaite vendre à un prix trop élevé le produit car la valeur est très élevée. Cela pose plusieurs problèmes, le client souhaite payer pour ce dont il a besoin et non pour ce qu'on lui offre. Par conséquent, le client a une attente de prix beaucoup plus faible que la perception de l'entreprise.

Dans le cas de Konligo, il s'agit d'une structure architecturale très complexe. Toutes les valeurs ajoutées relatives à ce produit découlent naturellement de l'aspect architecturale de celle-ci. Dans ce contexte, l'entreprise ne peut pas ajuster l'offre en diminuant ou augmentant la valeur offerte. La valeur est inhérente à l'architecture innovante de la structure. Avec une telle contrainte, les ajustements peuvent se faire qu'au niveau des prix

et/ou des options/services supplémentaires (équipe d'installation, membrane en tissu...). Les attributs tels que la liberté créative au niveau des décorations ou le temps d'installation sont immuables.

Dans le prochain chapitre, des suggestions concernant l'évaluation de la (sur-)satisfaction vont être présenté afin que l'entreprise puissent évaluer s'il y a les produits Konligo satisfont les clients.

Sur base de ces valeurs-là, on peut analyser la perception de la valeur au regard de la perception de prix.

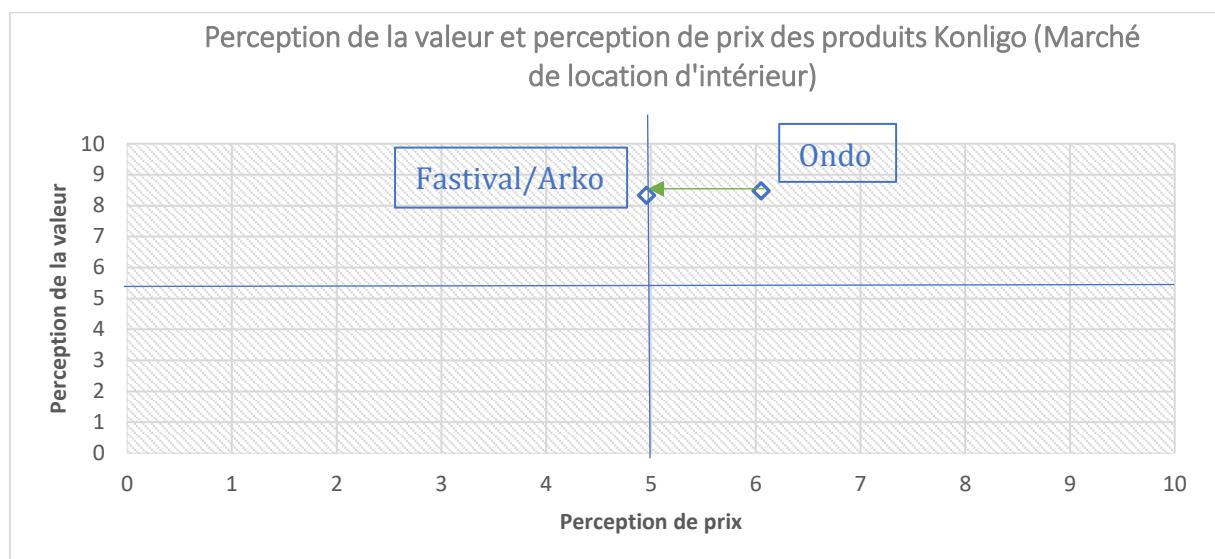


Figure 21 Perception de la valeur et perception de prix des produits Konligo

Dans la figure 21, Le premier quadrant (supérieur gauche) signifie que le produit a une bonne perception de la valeur mais que le prix reste toutefois élevé. Dans le second quadrant (supérieur droit), Le produit a une bonne perception de la valeur et que le prix reste malgré tout bon marché. Le troisième quadrant (inférieur gauche), montre que le produit est de piètre valeur et que le prix est trop élevé. Enfin, le quatrième quadrant (inférieur droit), montre que le produit est considéré de faible valeur mais que le prix reste inférieur à la valeur perçue.

On constate dans la figure 21, que le Fastival et l'Arko ont une perception de prix quasi parfaite. Le Ondo pour une valeur perçue que faiblement supérieur, a un prix beaucoup plus apprécié par la clientèle. Pour arriver à une perception de prix parfaite, il faudrait augmenter le prix du Ondo pour le marché locatif d'intérieur. Pourquoi une augmentation de prix du Ondo pour ce segment ?

1. Le Ondo n'a aucune perception de prix strictement inférieur à 4.
2. Le Ondo à une perception de prix globalement « bon marché ».
3. Plus de 71% des répondants qui ont mis une note pour le prix de 7 ou 8 (donc qui considère le produit bon marché) ont maintenu une note supérieure à 7 même avec une augmentation de prix de 10%.

Il faudrait donc dans un premier lieu augmenté le prix du Ondo pour la location de 10%. Bien que les résultats semblent favorables à une augmentation supérieure à 10%, il est important de réévaluer la situation avec une première augmentation plus modérée (dans cette situation une augmentation de 10% est considéré comme modérée au regard des résultats). Certes, les répondants qui ont mis une note de 7, ne semble pas être réticent mais il se pourrait que cela gêne plus les personnes ayant mis une note de 4 à 6. C'est ce qui explique cette recommandation.

Dans le cas du Fastival et de l'Arko, le prix devrait rester le même. Au regard de la valeur offerte le prix semble être bon.

Marché d'extérieur : Location

Attributs de valeur	Facteur d'importance	Festival (Konligo)	Arche (Xtrem)	Tente Square (Axion)	Dôme (Domes Europe)	Stretch tent (Organic-concept)	Tente pagode (Velde man)	Truss stage (Touar tube)
Esthétique	0,29	7,14	2,86	7,14	8,57	4,29	1,43	0
Isolation sonore	0,05	5	0	5	10	5	5	0
Système de chauffage / ventilation	0,06	0	0	0	0	5	5	0
Personalisable/ Marque affichable	0,09	10	10	10	10	10	5	0
Made in Belgium	0,04	10	10	0	0	0	0	0
Respectueux de l'environnement	0,10	10	10	5	5	5	5	5
Temps d'installation	0,20	10	2,5	5	0	5	5	0
Facile à décorer	0,11	5	5	5	10	5	5	10
Liberté créative au niveau des décos	0,06	10	10	5	10	10	10	10
(Moyenne arithmétique pondérée)	Valeur Perçue	7,80	4,83	5,60	6,13	5,35	4,06	2,23
(5= Qualité/prix parfait; 0= chère; 10= bon marché)	Perception prix		3,17					

Figure 22 Value Based Pricing - Location d'extérieur

Pour rappel, dans le marché d'extérieur seul le Fastival est en location à cause de contraintes technique comme la résistance aux vents qui est nécessaire dans le marché haut de gamme d'extérieur.

Ici, la même méthodologie est adoptée, les données qui ont changé sont les facteurs d'importance adaptés au marché en question. Par exemple, le facteur esthétique qui passe de 22% à 29% (sous forme de facteur de 0,22 à 0,29). L'attribut « système de chauffage et ventilation » a été intégrée dans la liste des attributs de valeurs. La note correspondante pour le Fastival de Konligo est de zéro pour cet attribut.

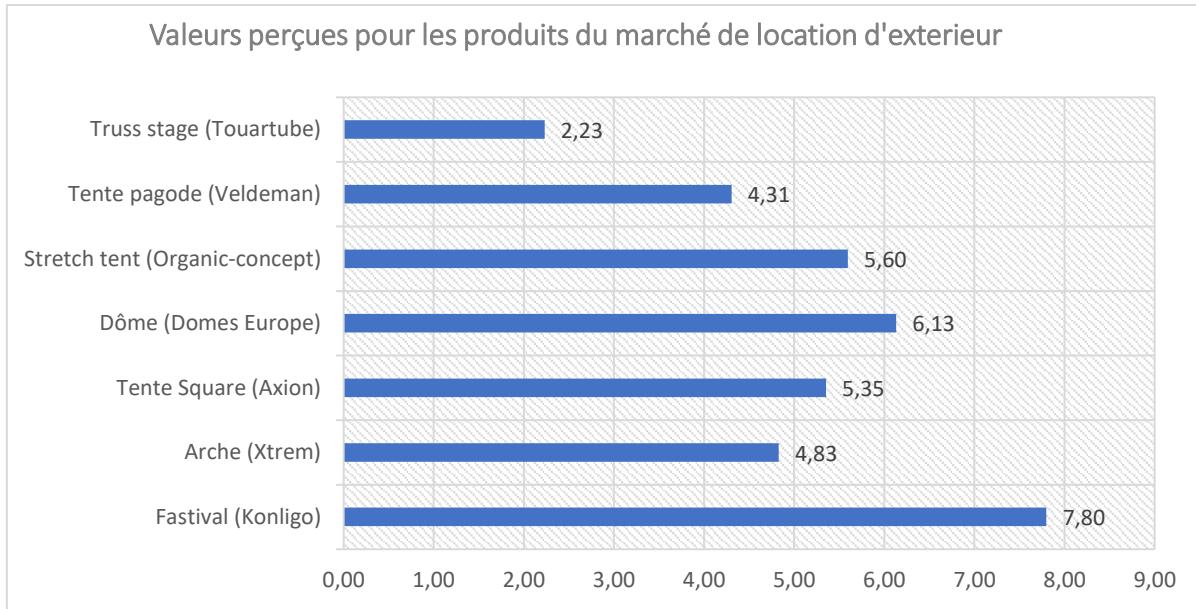


Figure 23 Perception de la valeur - Location d'extérieur

Au niveau de la perception de la valeur sur le marché de l'extérieur, on constate tout de suite des différences. Là où Konligo était loin devant dans le marché de l'intérieur du point de vue de la perception de valeur. Ici, on constate que l'écart est moins important. Les offres sont plus compétitives. Les produits qui ont le plus de valeurs sont les mêmes (le Fastival et le dôme). Mais on passe d'un écart de 2.44 points entre le Fastival et la tente de chez Organic-concept à un écart de 2.22. Certes cet écart reste relativement important mais témoigne toutefois d'une diminution d'écart.

D'ailleurs, cela s'est fait ressentir sur la perception de prix, où l'on passe de 4,96 à 3,17. Cette différence est énorme par rapport à la diminution de la valeur. Cette différence au niveau de la perception de prix montre que le prix est trop élevé pour le marché de l'extérieur. Par conséquent, une diminution de prix devrait être envisagé dans ce marché. L'autre possibilité est de se concentrer d'avantages sur le marché de l'intérieur car les marges semblent être plus intéressante puisque le prix actuel semble convenir aux clients et clients potentiels.

Dans le cas du marché de l'extérieur (location) Konligo doit réduire le prix. Une première réduction de 5% du prix pour ce marché devrait être réalisé. Ensuite, la situation doit être de nouveau réévaluer.

Marché d'intérieur : Ventes

Attributs de valeur	Facteur d'importance	Fastival (Konligo)	Ondo (Konligo)	Arche (Xtrem)	Tente Square (Axion)	Dôme (Domes Europe)	Stretch tent (Organic-concept)	Tente pagode (Veldeman)	Truss stage (Touartube)
Esthétique	0,20	7,14	10	2,86	7,14	8,57	4,29	1,43	0
Isolation sonore	0,02	5	0	0	5	10	5	5	0
Personnalisable/Marque affichable	0,41	10	10	10	10	10	10	5	0
Design sur-mesure	0,09	5	0	10	5	0	10	5	10
Made in Belgium	0,00	10	10	10	0	0	0	0	0
Respectueux de l'environnement	0,08	10	10	10	5	5	5	5	5
Temps d'installation	0,08	10	10	5	5	0	5	5	0
Facile à décorer	0,06	5	5	10	5	10	5	5	10
Liberté créative au niveau des décos	0,07	10	10	10	5	10	10	10	10
(Moyenne arithmétique pondérée)	Valeur Perçue	8,60	8,65	7,97	7,48	7,69	7,68	4,64	2,53

Figure 24 Value Based Pricing – Ventes d'intérieur

Pour le marché de la vente, un nouvel attribut rentre en compte. Il s'agit du « design sur-mesure ». Cette composante a été intégrée que dans les segments ventes des deux marchés car il n'est pas possible d'avoir du sur-mesure dans de la location.

Encore une fois, le même modèle est adopté. On constate que l'attribut de valeur « personnalisable/marque affichable » va avoir beaucoup plus de poids que sur les segments précédemment analysés. Ce facteur s'élève à 0,41 soit 41% de la note totale va être influencé par cet attribut. Avec l'esthétique, ces deux facteurs à eux seuls influent pour 61% de la note générale.

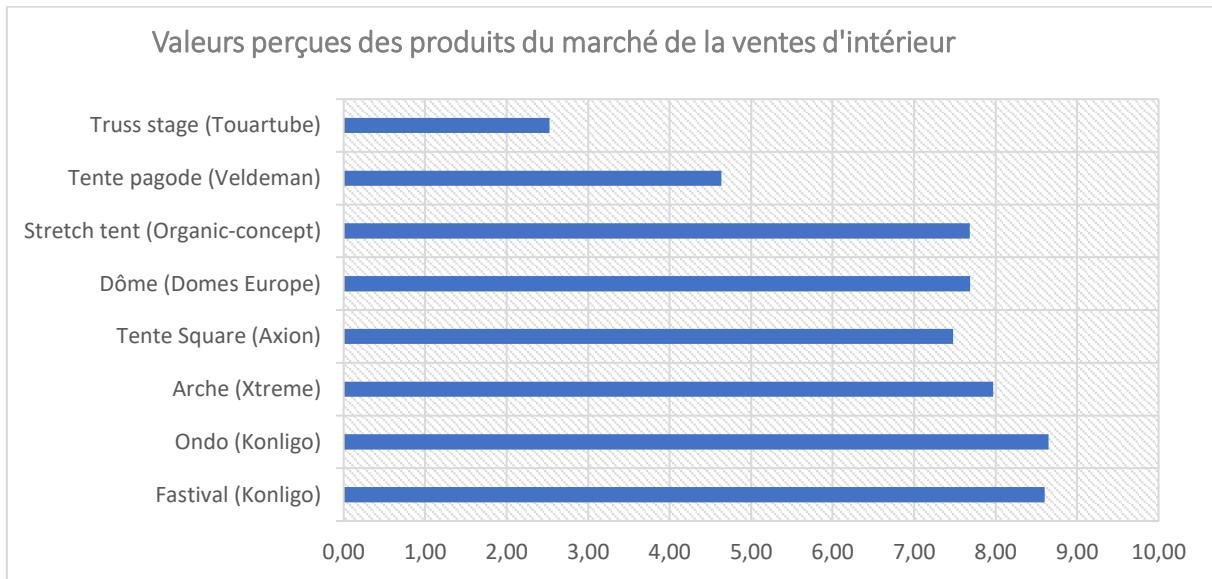


Figure 25 Perception de la valeur - Vente d'intérieur

Le poids de ces deux attributs va influencer grandement la perception de la valeur. On constate que la valeur perçue des produits Konligo est encore plus élevé pour ce segment. Le Ondo reste toutefois en première position. On constate que les concurrents ont une plus grande valeur perçue. Ce qui signifie que la concurrence est plus rude que sur les segments de la location. Xtreme, Axion, DomesEurope et Organic-concept ne sont

vraiment pas loin de Konligo. Xtreme qui avait une valeur perçue 4,83 et 5,87 dans les segments de la location se retrouve à avoir une note de 7,97. Cela montre que leurs structures sont très prisées pour leurs design sur-mesure, cela les différencie grandement du marché de la vente.

Rappelons que dans le marché de la vente, pas assez de données étaient collectées pour évaluer la perception de prix. Pour pallier ce manque, nous allons élaborer un graphique avec deux axes, l'un avec le prix des structures et l'autre avec la perception de la valeur. Cette analyse permettra de juger la position de Konligo en termes de prix et de valeurs perçues. La seule différence et qu'ici on n'utilisera pas la perception de prix mais le prix actuel des structures.

Comme le concurrent Touartube à des prix bien trop élevé au regard de la valeur perçue (22000€ et 2,53 en valeur perçue). Ce concurrent a été retiré du graphique. La raison principale est qu'il y a une incohérence trop forte entre le prix et la valeur perçue. Cela est induit probablement par le fait que ces types de produits ne sont pas des produits substituts à ce marché. Et que donc d'autres attributs de valeurs rentrent en compte pour les acquéreurs de *truss Stage*.

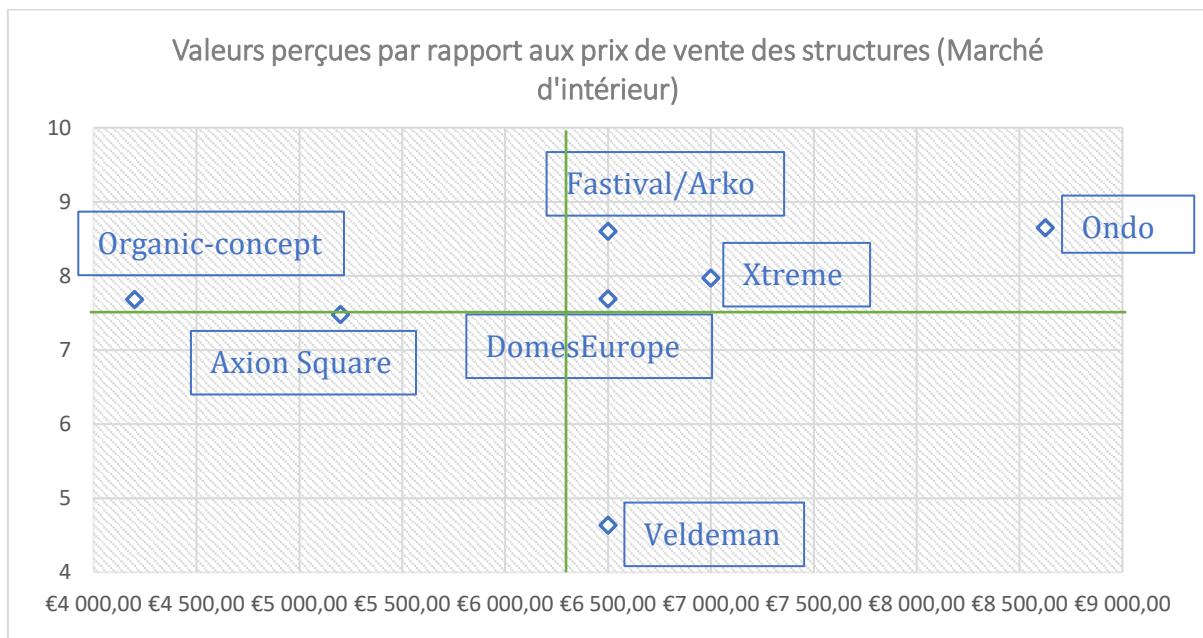


Figure 26 Valeur perçue et prix des produits – Vente intérieure

Dans ce graphique (figure 26), nous avons sur l'axe des abscisses le prix des structures. Les prix considérés sont les prix hors TVA puisqu'il s'agit d'un secteur B2B. Sur l'axe des ordonnées, nous avons la valeur perçue. La droite verticale est la moyenne de prix. La droite horizontale est la moyenne des valeurs perçues.

Le graphique est segmenté en quatre. Le premier cadre (supérieur gauche) sont les produits dont la valeur perçue est haute et dont le prix est bon marché. Dans ce segment on constate que Organic-concept réussi à être le plus compétitif du point de vue du prix et réussi toutefois à avoir une valeur perçue assez élevée pour qu'il soit comparé à

d'autres produits à haute valeur. Toutefois, les structures de Organic-concept ne permettent pas d'être utilisés de différentes manières comme auprès de ces concurrents. Elle est limitée au design tente, ce qui ne permet pas d'être utilisé en comme arche par exemple.

Le second cadre (supérieur droit) sont les produits dont la valeur perçue est haute et dont le prix aussi est relativement haut. Les produits de Konligo sont situés dans ce type d'offres avec Xtreme et DomesEurope.

Dans le troisième cadre (inférieur droit), nous avons Veldeman avec des structures dont la valeur perçue est moins bonne et dont le prix est élevé. Pour ce qui est de Veldeman, cela est cohérent avec l'analyse de marché réalisé dans le cadre de cette gestion de projet. En effet, Veldeman est spécialisé particulièrement dans les structures de très grandes tailles (supérieur à 100m²). Selon les échanges que j'ai pu avoir avec une personne de l'entreprise, cela est lié à des frais généraux trop élevés.

Le quatrième cadre (inférieur gauche), sont les produits qui sont de plus faibles valeurs perçues par rapport au segment haut de gamme sans pour autant être considéré comme entrée de gamme. Dans ce cadre, il y a Axion, mais on ne peut pas considérer que la valeur perçue est très faible car trop proche de la moyenne.

Sur base de cette comparaison des valeurs perçues et des prix, il est très difficile de faire une recommandation. On peut toutefois constater que le prix du Fastival et de l'Arko sont faible par rapport à la valeur perçue si on le compare au concurrent du même segment. On constate que Xtreme qui a une valeur perçue plus faible à un prix plus élevé. DomesEurope qui vend leur structure au même prix a aussi une valeur perçue inférieure.

En partant du principe qu'il s'agit d'entreprises implémenter dans ce segment depuis plusieurs dizaines d'années. Cela signifie que le prix -au regard de la valeur perçue- est bon. Dans cette optique, sachant que la valeur du Fastival/Arko de Konligo est supérieur à celui de Xtreme. Le prix devrait être dans l'alignement dessiné par les points Xtrem et DomesEurope. Une droite de régression n'est pas pertinente à réaliser car elle serait trop influencée par les offres des autres cadres. Et puisqu'il n'y a que deux concurrents dans le cadre supérieur droit qui concerne Konligo, une simple droite suffit. Le prix du Fastival/Arko doit être augmenté jusqu'à rencontrer la droite. Le prix du Ondo doit être réduit jusqu'à rencontrer la droite aussi.

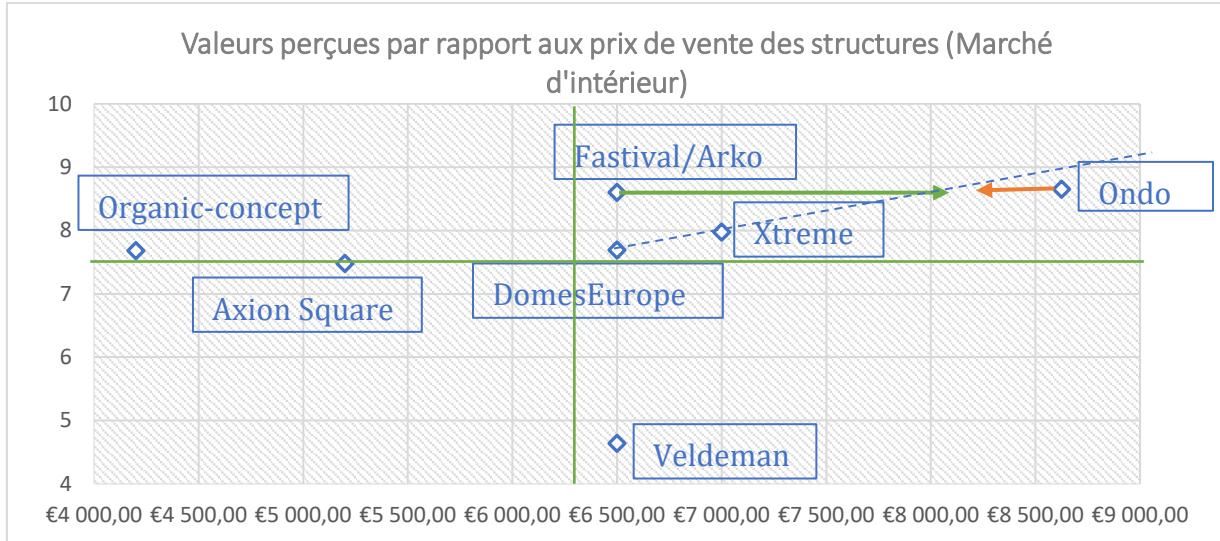


Figure 27 Adaptation du prix du Fastival et Ondo – Vente intérieur

La pente de la droite est

$$\frac{7,972 - 7,689}{7000 - 6500} = \frac{0,283}{500} = 0,000566$$

Où le point DomesEurope se situe en {6500 ; 7,689} et Xtreme {7000 ; 7,972}.

La fonction de la droite est

$$0,000566 * x + p = 8,675$$

Où,

$$p = \frac{7,689}{0,000566 * 6500} = 4,01$$

Donc,

$$xFastArko = \frac{8,603 - 4,01}{0,000566} = 8.114,84 \text{ €}$$

Le prix du Fastival et de l'Arko doit être augmenté jusqu'à rencontrer la droite dessinée par les sommets Xtreme et DomesEurope, soit 8.114,84 €. Une augmentation de 24,8%. En arrondissant ce nombre à la dizaine la plus proche on obtient : 8110 €.

Ce même procédé doit être effectué pour le Ondo.

$$xOndo = \frac{8,65 - 4,01}{0,000566} = 8.197,88 \text{ €}$$

Le prix du Ondo doit être réduit à 8200 € (arrondi à la dizaine la plus proche) soit une réduction de 5,22%.

Marché d'extérieur : Ventes

Le même procédé doit être réalisé pour le secteur de la vente du marché d'extérieur.

Attributs de valeur	Facteur d'importance	Fastival	Arche	Tente	Dôme	Stretch	Tente	Truss
		(Konligo)	(Xtreme)	Square (Axion)	(Domes Europe)	tent (Organic-concept)	pagode (Veldeman)	stage (Touartube)
Esthétique	0,38	7,14	2,86	7,14	8,57	4,29	1,43	0
Isolation sonore	0,00	5	0	5	10	5	5	0
Système de chauffage/ventilation	0,02	0	0	0	0	5	5	0
Personalisable/ Marque affichable	0,00	10	10	10	10	10	5	0
Design sur-mesure	0,00	5	10	5	0	10	5	10
Made in Belgium	0,10	10	10	0	0	0	0	0
Respectueux de l'environnement	0,09	10	10	5	5	5	5	5
Temps d'installation	0,23	10	5	5	0	5	5	0
Facile à décorer	0,10	5	10	5	10	5	5	10
Liberté créative au niveau des décos	0,10	10	10	5	10	10	10	10
(Moyenne arithmétique pondérée)	Valeur Perçue	8,29	6,05	5,23	5,63	4,73	3,66	2,41

Figure 28 Value Based Pricing – Vente d'extérieur

Le facteur de l'attribut « esthétique » est le plus élevé dans ce segment de marché. Avec un facteur de 0,38 soit 38% des points attribués par les clients et clients potentiels. Cela va se faire ressentir au niveau de la note finale concernant la valeur perçue du produit.

Avec le temps d'installation qui a un facteur de 0,23. Konligo risque de nouveau de se retrouver en haut du classement selon la valeur perçue.

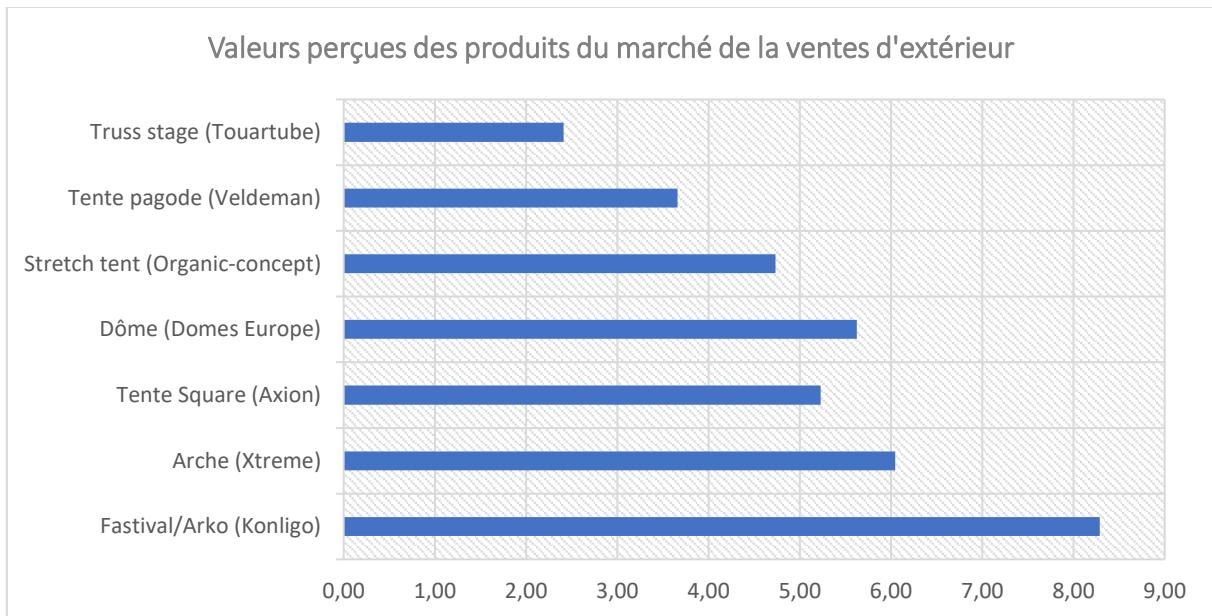


Figure 29 Perception de la valeur - Vente d'extérieur

Ce que l'on constate, c'est que l'importance de l'esthétique joue grandement dans ce secteur. Comme Konligo avait son Fastival en troisième place dans le sondage lié à l'esthétique des structures du marché. Le Fastival se retrouve donc en première place aidée aussi par l'importance accordée au temps d'installation.

Les autres produits des concurrents sont relativement assez éloignés du point de vue de la valeur perçue.

Dans la vente d'extérieur, c'est là où les produits Konligo distancent le plus les concurrents. Les facteurs des temps d'installation et d'esthétique sont le plus grand. Alors que ces mêmes facteurs sont les points qui le différencie le plus de la concurrence haut de gamme. Cela est cohérent avec la réalité.

On voit que les arches de chez Xtreme qui étaient malmené dans le marché de la location dû aux contraintes techniques se retrouvent nettement plus compétitif dans les segments de vente. Puisque Xtreme est réputé pour ces design sur-mesure, l'intégration de cet attribut de valeur dans ce marché montre que la perception de valeur de leurs produits est relativement bonne dans le marché de la vente.

Encore une fois, *truss stage* de chez *Touartube* à une faible perception de la valeur perçue. Cela confirme que les produits de type « *truss stage* » ne sont pas du même marché. La différence entre prix et valeur perçue est trop grande pour qu'ils soient des produits alternatifs aux produits analysés.

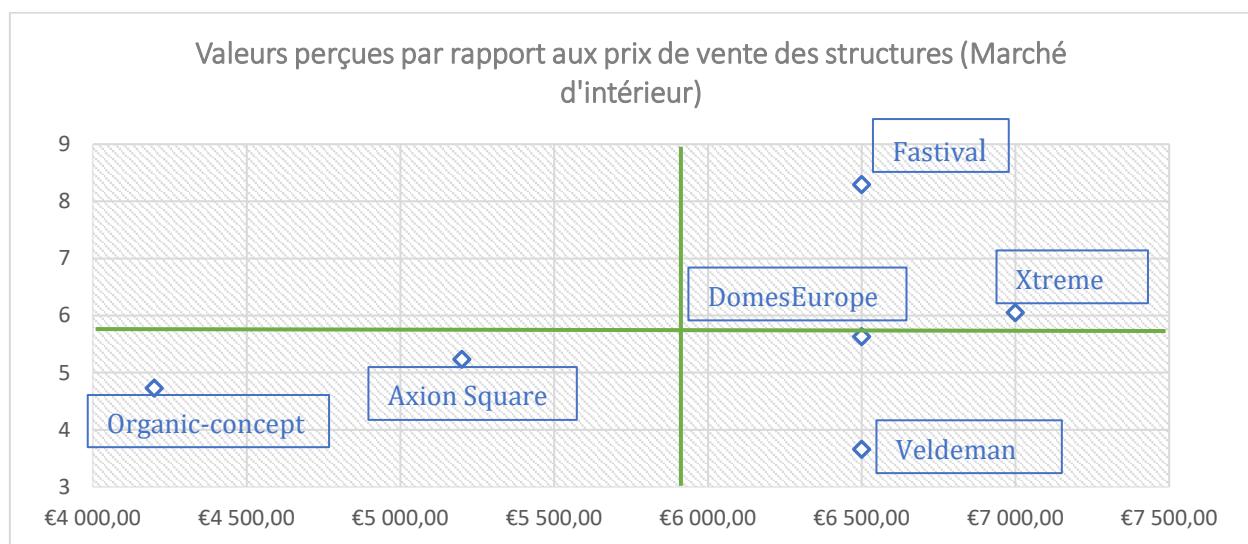


Figure 30 Adaptation du prix du Fastival et Ondo – Vente intérieur

Lorsqu'on procède au graphique délimité par segmenter par la moyenne des deux axes, on remarque qu'après le *truss stage* de *Touartube*, une seconde valeur vient biaiser le nuage de points. Il s'agit de la tente de *Veldeman* qui à cause de contrainte de coût se retrouve avec un prix trop élevé par rapport à la valeur perçue. Si on omet cette donnée, et qu'on retire les points de *Konligo*. On peut réaliser une droite de régression linéaire.

Cette droite de régression linéaire permet de trouver la valeur prix pour la valeur perçue du Fastival et du Ondo de *Konligo*. Sachant que la droite de régression à pour équation :

$$y = 0,0009x$$

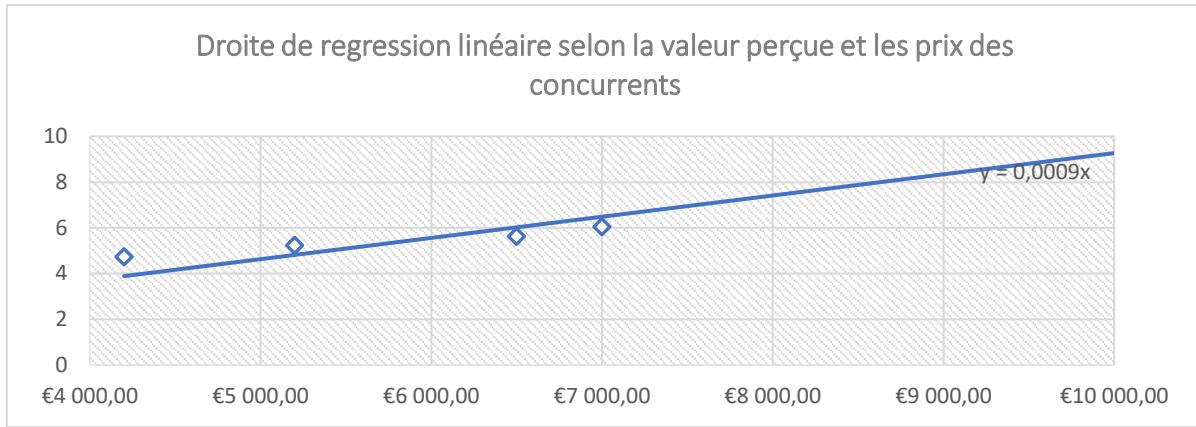


Figure 31 Droite de regression linéaire selon la valeur perçue et des prix des concurrents

Et que le Fastival à pour valeur perçue 8,29 dans ce segment. Alors,

$$xFastival = \frac{8,29}{0,0009}$$

$$xFastival = 9.211,11\text{€}$$

Si on arrondit à la dizaine la plus proche, le prix du Fastival pour ce segment devrait être de 9.210€.

g. Résumé des recommandations de prix

Marché des événements d'intérieur				
	Location	Vente		
Nom du produit	Recommandation	Prix initial	Recommandation	Atténuation en cas de forte variation
Ondo	+10%	8.625 €	8.200 €	-
Fastival	Maintenir le prix	6.500 €	8.110 €	7.305€
Arko	Maintenir le prix	6.500 €	8.110 €	7.305€
Luno	Maintenir le prix	6.500 €	8.110 €	7.305€

Tableau 13 Résumé des changements de tarification – Marché intérieur

Marché des événements extérieur				
	Location	Vente		
Nom du produit	Recommandation	Prix initial	Recommandation	Atténuation en cas de forte variation
Fastival	-5%	6.500 €	9.210 €	7.855€

Tableau 14 Résumé des changements de tarification – Marché extérieur

Ici, les prix liés à la location ne sont pas affichés car le prix par jour dépend de la durée de location (évolution décroissante du prix par jour pour un jour supplémentaire).

Dans le marché des événements d'intérieur, pour les structures en location, il s'agira de maintenir les prix sauf pour le Ondo. Le Ondo nécessite une augmentation du prix de 10%.

Dans le cas de la vente dans ce marché, le Ondo devra réduire son prix passant de 8.625 € à 8.200€. Pour les produits tels que le Fastival, l'Arko et le Luno, une augmentation du prix est recommandée. Le prix calculé est de 8.110 € au lieu de 6.500€. Toutefois, considérant que la hausse de prix est trop élevée. Konligo devrait dans un premier temps passer par un prix intermédiaire de 7.305 €.

$$7.305€ = \frac{8110€ - 6500€}{2} + 6500€$$

Si les indicateurs sont aux verts, Konligo pourrait réaugmenter les prix de ces structures comme le suggérait le modèle.

Dans le cas du marché des événements extérieur, Konligo met en location et vend que le Fastival. Une diminution de 5% du prix de location est recommandée. Pour le prix de vente, le prix selon la valeur perçue s'élève à 9.211 €. Encore une fois, l'augmentation trop abrupte des prix est déconseillée. Si l'on se tient à ajuster selon un premier prix intermédiaire dans un premier temps. Le prix devrait être de 7.855€

$$7.855€ = \frac{9210€ - 6500€}{2} + 6500€$$

Chapitre 5 : Bilan et perspective du projet

Ce mémoire se clôturera par l'analyse des limites du projet. Puis, des pistes d'améliorations sur la méthodologie utilisée dans ce mémoire vont être évoqué. Enfin, je finirai par une recommandation sur les prochaines étapes qui devraient suivre cette gestion de projet pour Konligo.

1. Les limites

a. Données quantitatives

Pour le sondage qui évaluait la perception de prix et la perception de la valeur. Il est à noter que les données collectées n'étaient pas satisfaisantes. Bien que pour le segment de la location du marché d'intérieur et d'extérieur nous avions suffisamment de données. Un manque de données s'est fait ressentir pour le segment de la vente. Ce manque de données m'a poussé à prendre plus de temps pour m'adapter et utiliser une seconde méthodologie (droite de régression) pour palier à la perception de prix manquante.

b. Méconnaissance du marché

La méconnaissance du marché a ralenti la gestion de projet. En effet, puisqu'il s'agit d'une jeune entreprise qui s'est fortement concentré sur la recherche et développement de leurs structures. Un gros manque d'information relatif au marché s'est fait ressentir dès mon arrivée. La méconnaissance précise des concurrents et des produits alternatifs que pourraient avoir Konligo m'impose une étude de marché préalable à cette tarification.

c. Limites inhérentes à l'environnement de la gestion de projet

Konligo a réellement commencé son activité que quelque mois avant la crise sanitaire. Et une fois que la crise sanitaire est arrivée, son activité s'est réduite au néant. Cela est dû aux interdictions liées à l'organisation d'évènements en extérieur et en intérieur. Cet enchaînement à fait en sorte que je ne puisse avoir des données pour faire des prévisions financières réalistes en fonction de plusieurs scénarios (pessimiste, réaliste, optimiste) selon les recommandations de prix. Cette mesure de l'impact de changement de prix aurait pu permettre à Konligo de les aider dans la décision de suivre ou non ces recommandations de prix.

Aussi, la dynamique d'une start-up implique qu'à des rares occasions, je suis impliqué dans diverses tâches qui sorte du cadre de ma gestion de projet. Cela étant toutefois très raisonnable, cela n'a pas mis un frein à ma gestion de projet.

2. Les pistes d'améliorations de la méthodologie

a. Le choix des attributs de valeur

Après la gestion de projet et de la rédaction du contenu du mémoire, j'ai réalisé que les attributs de valeur étaient fortement orientés vers le produit en lui-même. Alors qu'il aurait pu être judicieux d'aussi se concentrer sur des attributs liés à l'offre. On peut

penser à l'image de l'entreprise notamment. Cet attribut n'est pas sans intérêt surtout dans un marché B2B. On peut aussi penser au temps de livraison/production des structures.

b. Le sondage sur la valeur perçue

Au niveau du sondage sur la valeur perçue. Il est nécessaire de faire très attention à ne pas avoir trop de branches différentes dans l'architecture du sondage. Cela risque de diviser les résultats de manière trop importante. En particulier dans le cas de petites entreprises qui ont une liste de contacts très limitée.

c. Données qualitatives

Au lieu de chercher à collecter des données quantitatives, collecter plutôt des données qualitatives semble plus pertinent. 5 à 15 clients et clients potentiels auraient été suffisant si on se base sur la littérature (Hinterhuber, 2008).

Les données qualitatives seraient récoltées via des interviews. Des points d'attentions pourraient ressurgir des discussions avec les clients et clients potentiels. Dans ce cadre, il serait intéressant de choisir 2 clients par catégorie de clients (2 *event managers* de grandes entreprises, 2 échevins de la culture...).

d. Droite de régression linéaire ou perception de prix

Dans la méthodologie optée dans ce mémoire, lorsque j'avais suffisamment de données pour la perception de prix, j'ajustais les prix en fonctions de ces informations. Mais lorsque les données n'étaient pas suffisantes, j'ai utilisé le graphique qui avait pour axes la perception de valeurs et le prix des structures ainsi que la droite de régression linéaire.

Après la réalisation de ce mémoire, je pense que la méthodologie idéale serait de :

1. Trouver la valeur perçue des produits de l'entreprise et de ces concurrents comme réalisé dans ce mémoire.
2. Trouver la perception de prix pour les produits de l'entreprise mais aussi ceux des concurrents. La perception de prix des concurrents est une donnée qui n'a pas été collecté dans cette gestion de projet.
3. Ensuite, réaliser un graphique avec les axes « valeurs perçues » et « perceptions de prix ». On aura un nuage de points pour les produits des concurrents et les produits de Konligo. Ce nuage de point nécessite d'être plus dense que celui réalisé dans ce mémoire pour s'assurer d'avoir de meilleurs résultats.
4. Une droite de régression doit ensuite être réalisée.
5. Enfin, il faudra identifier les clusters d'entreprises aux mêmes perceptions de prix et de valeurs. En fonction, une décision de changement de prix pourra être élaboré.

3. Perspectives pour Konligo

a. Étude sur la (sur-)satisfaction des produits

Nous avons vu dans le modèle utilisé que Konligo avait une valeur perçue très supérieure à la concurrence. Cela est lié au fait que les structures innovantes de Konligo ont beaucoup d'atouts différents qui ont beaucoup d'importance (esthétique, temps d'installation...).

L'un des risques inhérents au caractère architectural innovant des structures de Konligo est qu'on offre plus que ce que le client pourrait souhaiter. Si un client, par exemple, n'accorde pas beaucoup d'importance au temps d'installation de la structure, on ne peut pas lui offrir une structure dont le temps d'installation est plus long (et avec un prix réduit). Tous les attributs de valeur des structures découlent de l'architecture de celles-ci. Par conséquent, ne peuvent donc être ajusté en fonction du demandeur.

Pour visualiser si Konligo sur-satisfait les besoins du demandeur, il serait intéressant de faire une étude de la (sur-)satisfaction des produits. Le modèle Kano permet d'évaluer la satisfaction des produits. La première étape consiste en l'identification des « *product requirements* », entre 20 et 30 interviewés permet d'identifier au moins 90% des besoins.

La seconde étape est la création d'un questionnaire « Kano », cela passe par des questions fonctionnelles et dysfonctionnelles. Le questionnaire permet d'évaluer les caractéristiques qui sont les plus appréciés et ceux qui le sont moins.

Enfin, après l'administration de ce questionnaire, il faut évaluer les caractéristiques et interpréter les résultats. La méthodologie se retrouve dans « Kano model : How to delight your customers. » disponible en ligne. (Sauerwein et al., 1996)

b. Faire une prévision financière

Sur base des recommandations tarifaires, il serait intéressant de mesurer l'impact de ces changements sur le chiffre d'affaires. Il est possible de faire des projections des prix recommandés. Ensuite, en fonction de différents scénarios : pessimiste, optimiste et réaliste. Évaluer quel serait l'impact sur les revenus de l'entreprise. L'entreprise reprend peu à peu son activité. Avec la croissance de la demande par lequel est en train de passer Konligo au moment de la remise de ce mémoire (24 juin 2021). Mesurer l'impact des changements de prix est réalisable.

Conclusion Générale

Ce mémoire qui a pour but de résoudre certaines problématiques à l'implémentation de produits innovants d'une start-up belge (Konligo) dans le secteur de l'évènementiel B2B. Il s'agit des difficultés de positionnement sur le marché et de tarification de leurs produits dans une segmentation de marché qui n'était pas encore défini par l'entreprise.

La recherche de produits alternatifs présents dans le marché et un rapport sur le positionnement de Konligo sur ce marché a été réalisé. Cela a permis de comprendre que le marché était segmenté en deux segments principaux : les évènements d'extérieur et les évènements d'intérieur. Les évènements d'extérieur ont des offres de vente que ce soit en bas de gamme ou en haut de gamme. Pour les offres de location, on a constaté qu'un très large choix d'offre bas de gamme était présent et très peu d'offre haut de gamme. Il en est ressorti que le manque d'offre haut de gamme était lié à des contraintes de coût et/ou des contraintes techniques empêchant certains concurrents de mettre en location leurs structures. Ces contraintes sont un avantage concurrentiel certain pour Konligo qui dispose de structure haut de gamme qui sont mise aussi bien en vente qu'en location. Pour les évènements d'intérieur, un segment supplémentaire existe, il s'agit des services.

Pour la difficulté d'apposer un prix sur des structures qui n'ont pas de paires dans le marché, la méthode de tarification selon la valeur perçue « *value based pricing* », est la méthode la plus pertinente. Cette méthode de tarification a permis de changer les prix des produits Konligo en fonction du segment dans lequel on se trouve. En effet, la valeur perçue d'un même produit, selon de s'il s'agit d'un client d'évènement d'intérieur ou d'extérieur est différente. Des recommandations de prix ont été émises à la hausse ou à la baisse, voir même de maintenir les prix.

Dans le cadre du travail aucune tarification pour le segment « services » n'a été élaboré. Cela car Konligo a pour stratégie préétablie à cette gestion de projet de se concentrer sur la vente et la location.

Au cours du mémoire, il s'est avéré important de relever la perception de prix des concurrents aussi en plus de la perception de la valeur. Cela afin qu'un graphique « perception de la valeur » par la « perception de prix » puisse être réalisé. Suivi par une droite de régression qui segmentera les produits selon la perception de prix et la perception de la valeur. Des clusters de produits pourraient alors être distingué, et ainsi, le prix pourrait être adapté en fonction du cluster auquel appartient l'entreprise étudiée.

Pour Konligo, une étude concernant la (sur-)satisfaction des produits selon le modèle Kano est nécessaire. Cette étude est nécessaire afin de saisir si la valeur perçue assez élevée que la start-up belge a obtenu est lié à une sur-satisfaction des besoins ou à un réel avantage concurrentiel.

De plus, il est a noté que les données quantitatives pour la tarification s'avèrent être très compliqué à collecté pour une start-up active dans un marché B2B. Dans le cas d'un marché B2C, l'entreprise n'aurait pas été contrainte de se limiter à ces clients

professionnels, plus faible en nombre. Le marché B2B nécessite des données qualitatives pour une start-up.

Pour conclure, ce mémoire a permis de se rendre compte que la tarification selon la valeur perçue rencontre beaucoup d'obstacles dans son implémentation. Elle nécessite énormément de rigueur et une objectivité s'ôtant des biais de confirmation dans lesquels on voudrait s'installer en ayant un recul critique sur chacun des résultats obtenus. Les pistes d'amélioration évoquées dans ce mémoire pourraient aider grandement cette méthodologie à se parfaire.

Bibliographie

a. Articles

Armstrong, J. S. (1970). How to avoid exploratory research. *Journal of Advertising Research*, 10(4), 27-30. Récupéré de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=654022

Farres, R. (2011). Optimal pricing models in B2B organizations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 35-39. <https://doi.org/10.1057/rpm.2011.36>

Finsinger, J., & Kraft, K. (1984). Markup Pricing and Firm Decisions. *Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft / Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140(3), 500-509. Retrieved April 26, 2021, récupéré de <http://www.jstor.org/stable/40750719>

Harmon, R., Raffo, D., & Faulk, S. (2005). Value-based pricing for new software products: strategy insights for developers. In the Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/238594040_Value-Based_Pricing_For_New_Software_Products_Strategy_Insights_for_Developers

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*. Récupéré de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17554251011064837/full/html>

Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765-778. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006>

Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies : why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41-50. <https://doi.org/10.1108/0275660810887079>

INAMIZU, N., SATO, H., & IKUINE, F. (2017). Five Steps in Sales and Its Skills. *Annals of Business Administrative Science*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.7880/abas.0161125a>

Iselin, F. (2011). Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques. *Vie & sciences de l'entreprise*, 187(1), 58. <https://doi.org/10.3917/vse.187.0058>

McFadden, D. (1986). The Choice Theory Approach to Market Research. *Marketing Science*, 5(4), 275-297. <https://doi.org/10.1287/mksc.5.4.275>

Oppewal, H. (2010). Causal research. Wiley International Encyclopedia of Marketing. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781444316568.wiem02001>

Porter, M.T., Competitive Advantage, The Free Press, 1985, p.33. Récupéré de <https://ro.uow.edu.au/buspapers/408/>

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996, February). The Kano model: How to delight your customers. In *International working seminar on production economics* (Vol. 1, No. 4, pp. 313-327). Récupéré de <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-KANO-MODEL%3A-HOW-TO-DELIGHT-YOUR-CUSTOMERS-Sauerwein-Bailom/401d615b3f86be1b46e3096c07e730aee17c906d>

Töytäri, P., Keränen, J., & Rajala, R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets : A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research*, 76, 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.183>

b. Ouvrages

Giannelloni, J. V. (2015). Etudes de marché 4e edt (Vuibert Gestion) (French Edition). VUIBERT.

Kothari, C. R. (2004). Research methodology: Methods and techniques. New Age International.

Lans, W., & van der Voordt, D. J. M. (2002). Descriptive research. Ways to study and research urban, architectural and technical design.

Nagle, T. and Holden, R. (2002), Strategy and Tactics of Pricing, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ.

Sarstedt, M., & Mooi, E. (2018). A Concise Guide to Market Research : The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics (Springer Texts in Business and Economics) (3rd ed. 2019 éd.) [E-book]. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-53965-7>

c. Thèses

Gueguen, G. (2001). *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Montpellier I, France. Récupéré de <http://www.sciencesdegestion.com/these/resumegael.PDF>

d. Sites internet

A. (2020, janvier 20). *Tentes Pliantes*. Planet-Events.be. Récupéré le 12 septembre 2020 de <https://planet-events.be/tentes-pliantes/>

A. (2020, mars 12). *Cases*. Signus One Mc. Récupéré le 11 septembre 2020 de <https://www.signusinflatables.com/cases/>

Arches gonflables / Zero Gravity. (2020). zga. Récupéré le 18 septembre 2020 de <http://www.zga.be/465/arches-gonflables/>

Contrat de confiance. (2021). Vandenborre. Récupéré le 22 mai 2021 de <https://www.vandenborre.be/fr/contrat-de-confiance>

Finish arches. (2020). Partyspace. Récupéré le 8 septembre 2020 de <https://www.partyspace.eu/en/order-finish-arches>

Frede, S. (2019, 29 mai). Good Market Research Starts with Accurate Problem Definition. MRII | Market Research Institute International. Récupéré le 10 décembre 2020 de <https://mrii.org/good-market-research-starts-with-accurate-problem-definition/>

Idrees, M. (2019, 12 juin). *Weighted Arithmetic Mean.* EMathZone. <https://www.emathzone.com/tutorials/basic-statistics/weighted-arithmetic-mean.html>

J. (2020c). *MOBILSTAGE ARC - Scène mobile avec toiture relevable et courbée.* Touartube. Récupéré le 6 octobre 2020 de <https://www.touartube.com/produits-touartube/podiums-et-tribunes-mobiles/podium-mobile>

Konligo. (2021, 8 avril). Gallery Outdoor. Récupéré le 15 avril 2021 <https://www.konligo.com/gallery-outdoor/>

L'analyse SWOT : Définition, méthodologie et exemple / LBdD. (2021, 16 mars). Récupéré le 12 mars 2021 de Le Blog du Dirigeant. <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot/>

Location Canopy - tente canopy 3mx3m Vert pour votre fête. (2021, 20 mai). Festi Rent. Récupéré le 22 mai 2021 de <https://festi.be/products/canopy-tente-canopy-3mx3m-vert/>

Market Research Explained (2020). ESOMAR. Récupéré le 18 décembre 2020 de <https://www.esomar.org/market-research-explained>

Martin, A. (2020, 24 septembre). *L'événementiel s'effondre, Konligo rebondit grâce à la R&D.* L'Echo. Récupéré le 22 octobre de <https://www.lecho.be/entreprises/technologie/l-evenementiel-s-effondre-konligo-rebondit-grace-a-la-r-d/10252789.html>

Milano - Chapiteaux de fête. (2019, 25 novembre). Veldeman. Récupéré le 12 septembre 2020 de <https://veldemangroup.com/fr/product/milano/>

ML Locations. (2020, 25 avril). *Tente étoile « Starshade » 10m - couleur taupe.* Récupéré le 13 septembre 2020 de <https://ml-locations.be/nl/locations/location-tente-etoile-starshade-10m/>

Order an inflatable tent ? / Professional quality / Partyspace.eu. (2020). Récupéré le 16 septembre 2020 de Partyspace. <https://www.partyspace.eu/en/order-inflatable-tent>

Pagoda tent with side walls ? Professional quality / Partyspace.eu. (2020). Partyspace. Récupéré le 16 septembre 2020 de <https://www.partyspace.eu/en/order-party-tents-online/order-pagoda-tents/order-pagoda-tent-with-side-walls>

Pop Up Structure - Evolution Dome - 6m Inflatable Dome. (2019a, avril 30). Evolution Dome | Temporary Inflatable Event Structures. Récupéré le 17 septembre 2020 de <https://www.evolutiondome.com/inflatable-structures/inflatable-domes/6m-dome-pop-up-structure/>

Pop Up Structure - Evolution Dome - 6m Inflatable Dome. (2019b, avril 30). Evolution Dome | Temporary Inflatable Event Structures. Récupéré le 17 septembre 2020 de <https://www.evolutiondome.com/inflatable-structures/inflatable-domes/6m-dome-pop-up-structure/>

Trois stratégies de tarification : coût, valeur et concurrence. (2019, 10 septembre). Minderest. Récupéré le 20 mars 2020 de <https://www.minderest.com/fr/blog/2019/09/10/trois-strat%C3%A9gies-de-tarification-co%C3%BBt-valeur-et-concurrence>