

COURS ENTREPRENEURIAT: APPROCHES ET OUTILS

BUSINESS MODEL

Rappel des objectifs de la séance

1. Apprentissage des notions clés

- *Business model – composantes clés et typologie*
- *Innovation et création de valeur*
- *Modèle de revenu et structure d'exploitation*

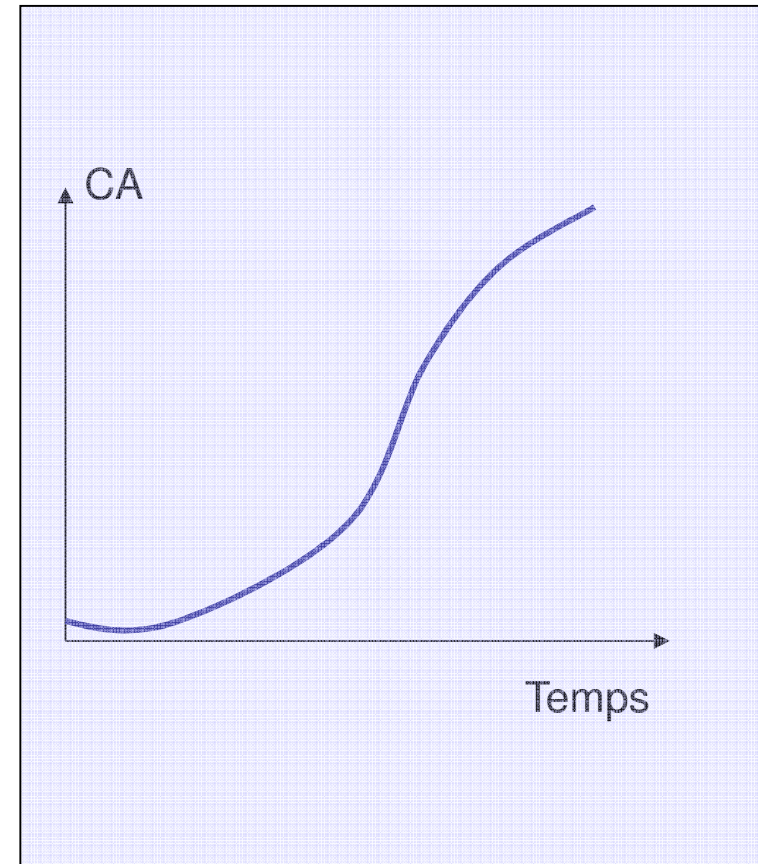
2. Compétences clés

- *Conceptualisation – capacité à concevoir un business model à partir d'éléments de marché, de stratégie et de ressources*
- *Application – capacité à traduire un business model en processus d'organisation, en besoin et en plan d'action*
- *Evaluation – capacité à évaluer la viabilité et la faisabilité d'une activité innovante à partir d'un business model*

Définition préliminaire

1. **Modèle de représentation de la structure des revenus d'une activité permettant de visualiser son développement futur et d'en analyser la structure et la viabilité**

- Une notion récente et incontournable
- Une notion mal utilisée → faible degré de fiabilité des prévisions
- Une notion qui nécessite une approche « constructive »
 - ✓ Marché
 - ✓ Offre
 - ✓ Processus d'entreprise
 - ✓ Système de management



Objectifs du Business Model

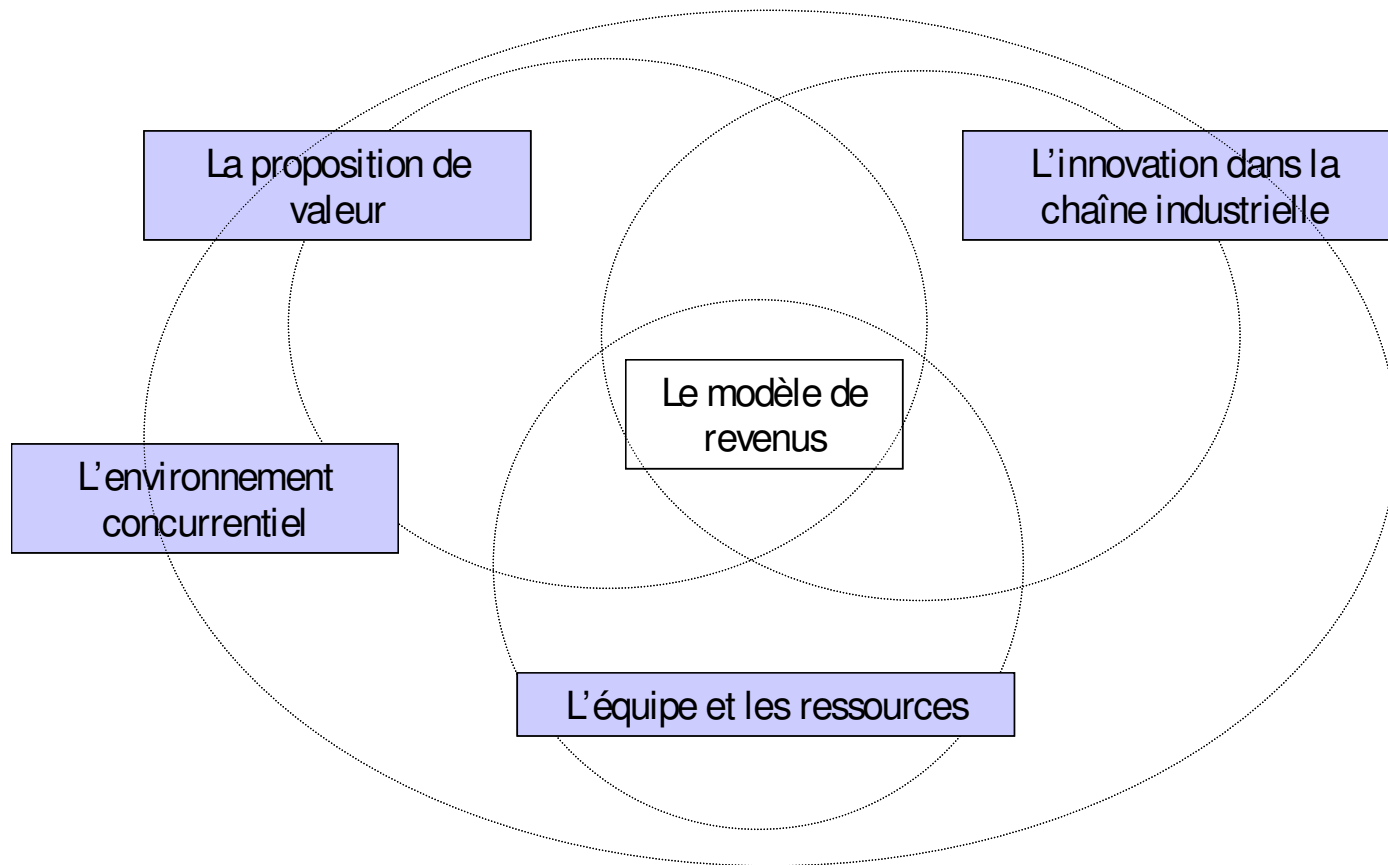
1. Structurer les revenus : comment et sur quels produits / segments de marché l'entreprise va-t-elle gagner de l'argent ?
2. Structurer l'exploitation en s'interrogeant sur l'offre complète que va acheter le client
3. Donner de la lisibilité (partenaires financiers)
4. Déterminer la base du fonctionnement de l'entreprise

Définition détaillée

1. *Le business model exprime la façon dont l'entreprise génère des revenus et se pérennise en spécifiant :*

- Comment l'entreprise cible et sélectionne ses clients
- Comment l'entreprise positionne et différencie ses offres (réponses)
- Comment l'entreprise définit les tâches qu'elle accomplira elle-même et celle qu'elle externalisera
- Comment l'entreprise définit l'architecture de ses ressources, accède au marché, crée la différenciation pour ses clients et génère des profits de manière durable.

Les composantes du Business Model



La proposition de valeur – Quelques éléments de réflexion A partir du cas JPN

Quelle est la valeur unique de la solution apportée au client ?

Valeur apportée au client	Questions subsidiaires
Rapidité	Degré de criticité du besoin
Fiabilité	Homogénéité des clients
Sécurité	Acceptabilité de la solution (degré de sophistication)
Esthétisme	Réponse apportée au problème technique du bâchage / débâchage
	Expérimentation de la solution

La proposition de valeur – Quelques éléments de réflexion A partir du cas JPN

1. *Diagnostic : une valeur unique et « critique » semble être apportée au client, mais **la preuve du concept du point de vue client** mérite d'être approfondie sur le terrain :*
 - Validation technique de la solution : test du prototype ? Compréhension du bâchage – débâchage de camions .
 - Création de valeur pour le client ?
 - Acceptabilité par les utilisateurs (main d'œuvre rustique pour un système fragile et sophistiqué) ?
 - Segmentation du marché (ex : la sécurité des marchandises n'a pas la même importance pour tous les transporteurs)
2. *Interprétation de JPN : « L'innovation est perçue comme très intéressante par 70 % des utilisateurs ». **Cela signifie-t-il qu'ils vont acheter ? Optimisme...***

La proposition de valeur – points clés

1. *Quelle est la valeur unique de la solution apportée au client ?
Comment a-t-elle été validée ?*
2. *Qui achète ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui est « révolutionnaire » ?*
3. *Qu'en retire le client en termes de valeur ?*
4. *A quelle conditions (techniques et économiques) ?*
5. *Qu'est-ce que cela change pour le client :*
 - *Création de valeur ?*
 - *Usages ?*
 - *Comportement ?*

L'innovation dans la chaîne de la valeur industrielle

1. *Comment l'innovation est-elle intégrée dans l'environnement industriel ?*

Création de valeur au sein de la chaîne industrielle	Questions subsidiaires
Type d'innovation Domaine d'activités Clients: transporteurs et loueurs (+) Distributeurs: carrossiers, confectionneurs, rénovateurs ? (?) Fournisseurs (?) Concurrents: systèmes actuels (-) Concurrents émergents (-) Substitution	Rupture ou Incrémentale? Impact dans la filière? Moteurs d'évolution, tendances, ouverture à l'innovation Eparpillement, coût de changement / création valeur Intérêt pour monter ce nouvel équipement ? Accès à plusieurs distributeurs ? Fabrication ? Réaction potentielle? Barrières à l'entrée ? Facteur déterminant qui fait que l'on réussira mieux ?

L'intégration de l'innovation dans la filière – cas JPN

1. *Diagnostic : On ne voit pas pourquoi JPN diffuserait mieux son innovation que les acteurs déjà présents.*
 - Manque de compréhension des moteurs d'évolution de la filière du transport routier : s'inscrit-on dans une orientation stratégique ? Quelle approche de l'innovation technologique ?
 - Manque de compréhension de l'impact de l'innovation sur les modalités de fonctionnement actuelles ?
 - Identification du processus de commercialisation / distribution, mais absence d'informations relatives aux motivations et contraintes des carrossiers et relatives aux conditions de distributions de produits nouveaux. Quid du réseau commercial et de sa mise en œuvre ?
 - Absence d'analyse des innovations concurrentes et de la réactions des concurrents actuels.
 - Absence d'étude des dispositifs de diffusion de l'innovation (prescripteurs...). On pourrait penser au rôle potentiel des assurances... Qui sont les partenaires industriels clés ?

L'intégration de l'innovation dans la filière – points clés

- Type d'innovation ? Rupture ou incrémentale ; produit / process
- Caractéristique de la filière vis-à-vis de l'innovation, moteurs et freins d'évolution
- Acteurs en présence et attitude vis-à-vis de l'innovation proposée
- Réactions potentielles des acteurs de la filière
- Positionnement dans la filière et principes de diffusion de l'innovation

Les concurrents

1. *Quelle est la réalité de l'avantage concurrentiel ?*

Avantage concurrentiel	Questions subsidiaires
Est-il décisif?	Différenciation de l'innovation du point de vue du client Analyse comparée des solutions actuelles et à venir ?
Est-il défendable?	Outre le brevet, quelles barrières à l'entrée de nouveaux concurrents? Quelles compétences rares et uniques? Compétences rares et uniques des concurrents? Acquisition?
Est-il durable?	Le marché est-il rentable? À quelle échéance, pour combien de temps (cycle d'innovation) et dans quelles conditions (risques) ?

L'intégration de l'innovation dans la filière – cas JPN

1. *Diagnostic : L'analyse concurrentielle est quasiment inexistante et ne permet pas de reporter l'impact de la concurrence sur la pénétration du marché :*

→ **Questions clés :**

- Solutions actuelles et émergentes : avantages, inconvénients, diffusion
- Concurrents actuels et potentiels : nombre, parts de marché, concentration, évolution, capacités d'innovation, orientations stratégiques
- Positionnement par rapport aux concurrents et réactions potentielles

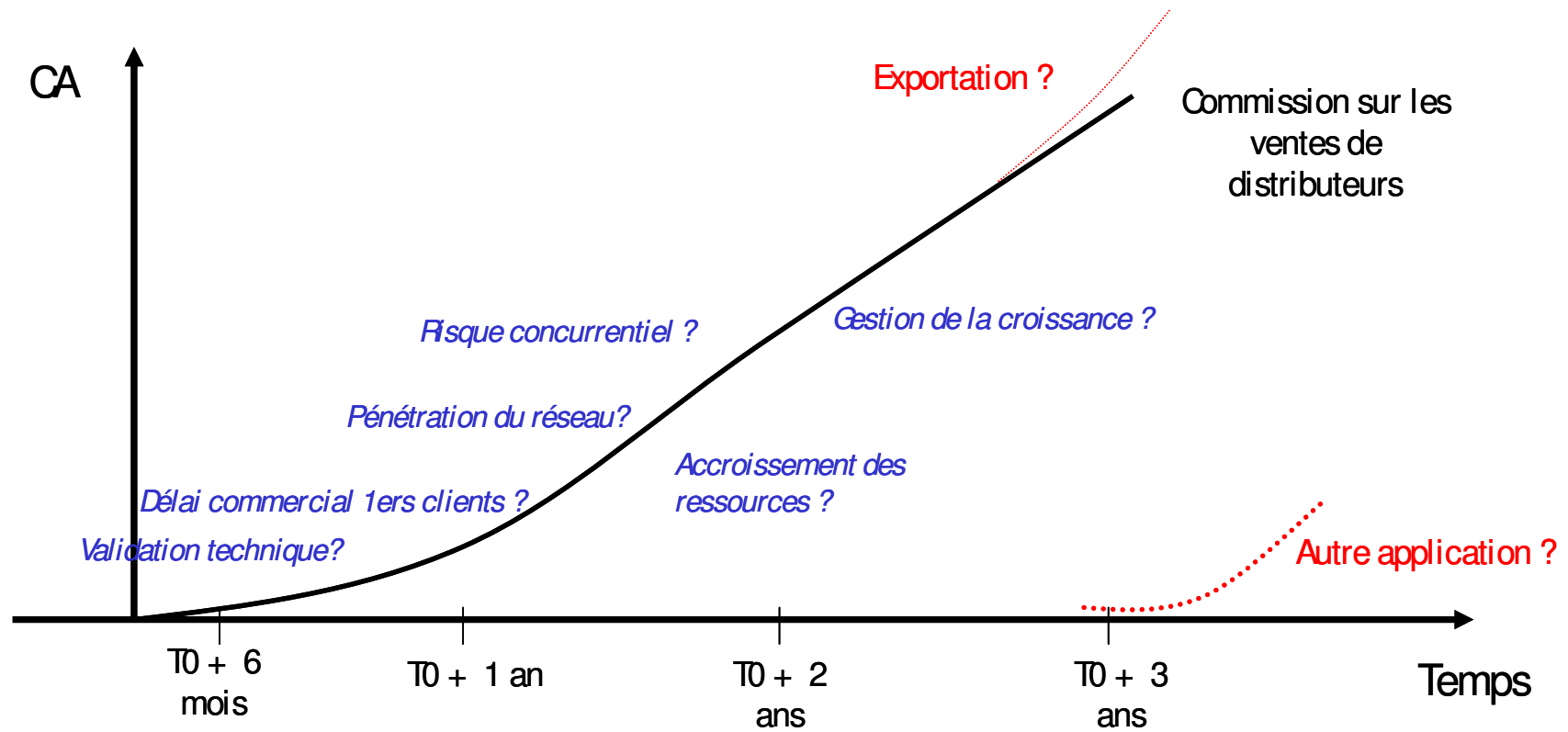
Le modèle de revenus

1. *Quelles sources de revenus, quand, combien, selon quelles principes de croissance et avec quelles ressources clés ?*

Caractéristiques des sources de revenus	Questions subsidiaires
Commission sur les ventes de kit par les carrossiers: source principale de revenu.	<p>Hypothèses de croissance ? Récurrence ?</p> <p>Conditions de distribution (volume, prix, taux de marge)</p> <p>Conditions de paiement ? (délais, acomptes)</p> <p>Risques commerciaux ? (qualité, délais)</p> <p>Coût total de la solution kit? Industrialisation du produit et du process, fabrication, emballage, stockage, livraison.</p> <p>Coûts de commercialisation ? (réseau commercial à créer)</p>
Nouvelle application Exportation	<p>Aucune perspective de revenus pour des investissements importants</p> <p>Aucune idée des investissements commerciaux et des possibilités de revenus.</p>

Ce que l'on sait de JPN :

fournisseur d'équipements pour le transport routier



Débriefing JPN

Chiffre d'affaires prévisionnel	€ 2,000,000
Montant moyen d'une transaction	€ 2,000
Nombre total de transactions requises	1,000
Ratio moyen de transformation d'un prospect en client	1 sur 5
Nombre de prospects qualifiés requis	5,000
Ratio « pipeline » : nombre moyen de contacts transformés en prospects	1 sur 10
Nombre total de contacts requis :	
-annuel	50,000
-mensuel	4,000
-hebdomadaire	1,000
-journalier	200
Taille de la base de contacts initiale :	?

Le modèle de revenus

1. *Diagnostic : Les prévisions semblent particulièrement optimistes en termes de CA, de délais, de coûts – d'autant plus si l'on considère la solution à l'état de prototype à tester et le réseau commercial à créer de toute pièce. La problématique du coût total de la solution semble être à approfondir.*

→ **Questions clés :**

- Segmentation de l'activité – et des revenus
- Identification pour chaque segment des sources de revenus et de hypothèses d'évolution dans le temps (en fonction de la maîtrise des facteurs clés de succès, des risques et des incertitudes pesant sur le marché, la technologie et les ressources.
- Description du processus de mise en œuvre, dans le temps, et des ressources clés associées – [exemple du processus commercial de l'initialisation au contrat...](#)

Types de modèles de revenus

1. Les revenus basés sur la récurrence grâce à la captivité des clients :

- Cas de abonnements
- Cas des monopoles
- Cas des systèmes propriétaires

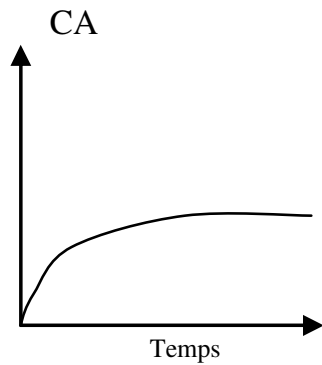
2. Les revenus basés sur un effet « boule de neige » mais avec volatilité des clients :

- Cas des produits « de mode »
- Cas des secteurs fortement innovants (électronique grand public)

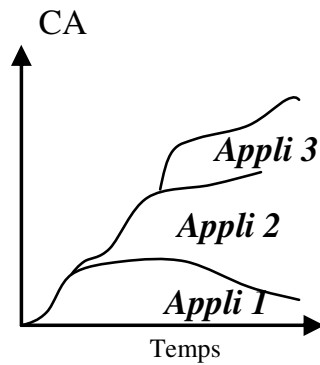
3. Les revenus basés sur des ressources mixtes : produits + services associés où le FCS est la fidélisation des clients :

- Cas des solutions sur mesure

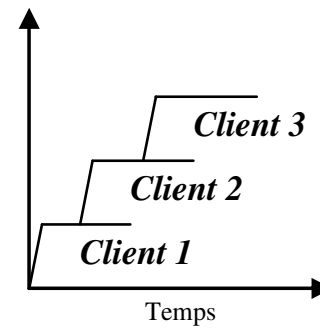
Le modèle de revenu – principaux types en High-Tech



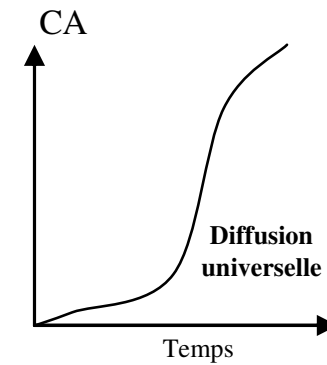
a. Ingénierie



b. Applications nouvelles



c. Clients nouveaux



d. Technologie innovante

Facteurs clés de succès

Ressources et processus clés

Système de suivi et de contrôle

Types de modèles de revenus – le e-business model

- Place de marché électronique : eBay
- Portail : Yahoo
- Fournisseur de services d'information : aol
- Distributeur : Webvan
- Context provider : Cisco
- E-government : library.berkeley.edu

La structure d'exploitation et le fonctionnement de l'activité

1. *Quelles activités en interne / en externe ? Quelles ressources ? Rares et uniques ? Pour quelle création de valeur ? Avec quelle évolution ?*

Structure d'exploitation	Questions subsidiaires
Bonne motivation mais inexpérience et manque de soutien solide / expérimenté.	Les questions de l'organisation, des ressources, du plan d'action et de la planification ne sont pas abordées. Quels processus clés ? Quelle activité en interne ? Quelles organisation des ressources ? Quelle évolution? Avec quels investissements ?

Mise en œuvre du Business Model

1. Pré-requis :

- *L'ensemble des informations nécessaires à l'analyse des 5 dimensions*
- *La validation concrète de ces informations*
- *Un niveau de segmentation suffisant*

2. Réalité :

- *Un remise en question fréquente du Business Model initial*
- *La nécessité de s'interroger sur des Business Model alternatifs.*
- *La nécessité de s'interroger sur les possibilités d'évolution d'un Business Model à l'autre*

Techniques d'analyse d'un Business Model

1. **Le modèle des forces concurrentielles élargi (Porter, 2001)**

- *Identifier les réactions potentielles des acteurs de la filière*

2. **La chaîne de valeur (Bollier, 1996)**

- *Montrer comment la valeur économique augmente*

3. **Value maps (Tapscott et al., 2000)**

- *Montrer qui échange quoi : objets, argent, connaissances, éléments intangibles autres*

Conclusion

1. Le Business Model est avant tout un outil de pilotage qui aide à tangibiliser le projet et à se poser les questions essentielles pour la mise en place de l'activité.
2. Il ne doit pas être considéré comme un exercice de style devant permettre de rendre un projet attrayant et « sexy ».
3. Il doit reposer sur des connaissances et des expériences accumulées sur le terrain et utilisées avec créativité et réalisme.
4. *Mise en garde : le plus souvent, tous les processus relatifs aux connaissances, tels que le marketing et la commercialisation sont sous-estimés en termes de délais et de coûts requis. Leur traduction en prévisions de CA est le plus souvent non prise en compte.*