

Enjeux Economiques en Entreprise

La performance de l'entreprise

Jean-Louis GUILLET

Master Administration des
Entreprises (IGR-IAE de Rennes)

Ancien responsable de centre de
profit en électronique



La performance de l'entreprise

A2 – Business Model innovant et éco-responsable

La performance de l'entreprise

A2 – Business Model innovant et éco-responsable

- Une nouvelle mesure de la performance -

Jean-Louis GUILLET

3

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance



Jean-Louis GUILLET

4

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

- C'est fait, quelques mois après le vote de la loi sur le **devoir de vigilance** [1], le décret [2] de transposition de la directive européenne relative au **reporting extra-financier** est publié et constitue un virage stratégique pour la communication des **indicateurs de performance globale** des acteurs économiques (reporting financier et extra-financier).

[1] *Qui incitait les entreprises à établir et mettre en œuvre un plan de vigilance concernant les risques d'atteintes aux droits de l'Homme, de dommages environnementaux, de corruption,*

[2] *Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017*

Jean-Louis GUILLET

5

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

- L'objectif de la directive européenne (2014/95/UE) est de contribuer au développement d'une **Europe efficace dans l'utilisation des ressources** – Initiative phare relevant de la stratégie Europe 2020.
- Dans ce cadre, il s'agit d'améliorer la **pertinence**, la **cohérence** et la **comparabilité** des informations publiées dans l'ensemble de l'Union, tout en évitant la multiplication des charges de reporting pour les entreprises.
- La transposition française apporte ainsi son lot de modifications des articles L. 225-100 et suivants du Code de Commerce sur lesquelles il s'agit de se pencher précisément.

Jean-Louis GUILLET

6

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

Les changements de seuils

L'obligation de publier une déclaration de performance extra-financière s'applique aux entreprises dépassant certains seuils fixés par le Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017. L'obligation est prévue pour :

- **Les sociétés cotées** lorsque celles-ci dépassent des seuils de **soit 20 millions** d'euros pour le total du bilan, **soit 40 millions** d'euros pour le montant net du chiffre d'affaires **et de 500** pour le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice.

Jean-Louis GUILLET

7

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

- **Les sociétés « non cotées »**, dont les seuils dépassent **100 millions** d'euros pour le total du bilan, à **100 millions** d'euros pour le montant net du chiffre d'affaires **et à 500** pour le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice.

Pour la description de la politique de diversité, les sociétés dépassant deux des trois seuils suivants : un total de bilan de **20 millions** d'euros, un chiffre d'affaires net de **40 millions** d'euros, un nombre moyen de salariés permanents de **250**.

Par ailleurs, si vous êtes une entreprise « sous les seuils » mais que vous êtes une filiale d'un Groupe consolidé dont les seuils sont franchis, il vous faudra de toute façon remonter des informations RSE au Groupe.

Jean-Louis GUILLET

8

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

L'approche par les risques

- Le nouveau décret s'inscrit bien dans la lignée de la directive, qui insiste sur le fait que la déclaration non financière doit comprendre une brève description du modèle commercial, **l'évaluation des risques et la mesure de résultats concrets** pour chacun des thèmes abordés, ainsi que la communication systématique d'indicateurs de performance.
- Formulé plus simplement, l'analyse de matérialité des enjeux RSE est un prérequis nécessaire et quasi-obligatoire dans le cadre du respect de la réglementation.

Jean-Louis GUILLET

9

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

- Cette disposition contribuera à améliorer la qualité du **reporting extra-financier**, dans la mesure où une information extra-financière est significative dès lors qu'elle est relative à un enjeu jugé prioritaire suite à une analyse de risques et d'opportunité. Une approche par les risques et les opportunités, où l'accent est mis sur les résultats et les indicateurs de performance ne peut que permettre aux entreprises et aux actionnaires d'avoir une véritable vision d'ensemble, claire et précise des leviers de **création de valeur globale** de l'entreprise.
- D'un autre côté, nous verrons peut-être la fin des rapports RSE « longs, fades et trop gras », listant des indicateurs non pertinents et obligatoires et l'émergence de publication comme les rapports intégrés, mettant en relation les enjeux business et les enjeux ESG.

Jean-Louis GUILLET

10

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

Intégration ESG

- L'intégration ESG consiste à prendre en compte dans la gestion classique (appelée aussi *mainstream*) quelques **critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance (ESG)** clés ou à mettre de l'analyse ESG à disposition de l'ensemble des équipes de gestion, ou encore à encourager des travaux conjoints entre analystes financiers et extra-financiers.
- Les pratiques d'intégration ESG concernent des encours importants mais sont moins contraignantes que l'ISR dans la mesure où elles ne se traduisent pas par un impact systématique sur la sélection des titres en portefeuille.

Jean-Louis GUILLET

11

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

L'obligation de diffusion publique

- Le décret détaille également l'**accessibilité** du rapport, qui est désormais public et non seulement réservé aux actionnaires. Il s'agit pour les entreprises non seulement de permettre un accès à leur déclaration sur leur site internet dans un **délai de huit mois** à compter de la clôture de l'exercice mais également de veiller à donner des informations comparables d'une année sur l'autre et à expliciter en détail les méthodes de reporting utilisées (référentiels, modalités de consultation, ...) ce qui permettra une lecture avisée et réflexive du rapport.

Jean-Louis GUILLET

12

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

La vérification par les OTI (organismes tiers indépendants).

- L'article 4 du décret précise que les entreprises dont les seuils dépassent **100 millions** d'euros pour le total du bilan **ou** **100 millions** d'euros pour le montant net du chiffre d'affaires **et 500 salariés**, sont soumises à une vérification par un organisme tiers indépendant qui doit émettre « un avis motivé sur la conformité de la déclaration, ainsi que sur la sincérité des informations ».

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

Dates d'application

- Les dispositions s'appliquent aux entreprises dont l'exercice est ouvert à compter du 1er septembre 2017. Prenons une illustration théorique ci-dessus pour bien comprendre :
- Votre entreprise non cotée clôture ses comptes au 31 décembre 2017 a donc ouvert son exercice de 12 mois en janvier 2017. Le reporting RSE ne s'applique ainsi que sur les données 2018, soit une publication de performance extra-financière dans les 8 mois de la clôture ... au plus tard fin août 2019. Attention, il conviendra de publier et commenter les évolutions et variations entre 2018 et 2017.

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

Conclusion

- 2017-2018 est bien une année de renouveau.
- Pour ceux qui sautent au-dessus des seuils (avec joie pour les SAS notamment), vous mettrez en place un reporting RSE intelligent et connecté à vos activités.
- Pour ceux qui restent en-dessous des seuils, tâchez de rester éveillés, vos clients partenaires pourraient vous poser des questions étranges sur le développement durable.
- Pour ceux qui sont déjà dans le bateau des rapports RSE, vous reverrez la matérialité de vos indicateurs en vous recentrant sur ceux qui traduisent réellement une performance globale recherchée par votre stratégie d'amélioration continue.

Jean-Louis GUILLET

15

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

Notation extra-financière des entreprises

- Les critères d'évaluation ESG & RSE se multiplient.
- Optimisez vos réponses aux questionnaires ESG (DJSI, CDP, Vigeo...)
- Obtenez vos labels (Ecovadis, Lucie...).

Jean-Louis GUILLET

16

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance



Jean-Louis GUILLET

17

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

« La société exige que les entreprises, cotées ou non, servent un objectif sociétal. Pour prospérer avec le temps, chaque entreprise doit non seulement délivrer des résultats financiers, mais aussi montrer en quoi elle apporte une contribution positive à la société. Les entreprises doivent bénéficier à toutes leurs parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients et les communautés dans lesquelles ils opèrent. »

Déjà en 2016, Larry Finck avait écrit : « Sur le long terme, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) – allant du changement climatique à la diversité en passant par l'efficacité du conseil – ont des impacts financiers réels et quantifiables. »

4/ La Banque Postale Asset management a annoncé qu'en 2020 la totalité de sa gestion d'actifs, 220 Md€, allait basculer en ISR (investissement socialement responsable).

On peut se demander pourquoi cette forte accélération a lieu maintenant et non pas il y a trois ou quatre ans, ou dans quatre à cinq ans. Difficile à dire. Comme toute lame de fonds, celle-ci naît de plusieurs facteurs, se développe lentement, progressivement puis, à partir d'un moment, jaillit et bouscule tout sur son passage.

Il est indéniable que la crise financière de 2007-2008 a profondément marqué les esprits, probablement beaucoup plus qu'on ne le pensait et sensiblement plus qu'aucune autre crise financière, mis à part celle de 1929. Elle a naturellement marqué les directeurs financiers dans leur pratique de gestion financière (voir le chapitre 41). Elle a aussi profondément marqué le grand public qui a retenu que les subprimes¹, c'était endetter ses clients au-delà du raisonnable, en faisant supporter le risque pris par les autres, afin de s'enrichir soi-même, et après moi le déluge. Moralement inacceptable. Plus jamais cela.

Source « Vernimmen 2019 »

Jean-Louis GUILLET



LA POSTE INVESTIT ÉTHIQUE

Philippe Wahl, patron de La Poste et président du conseil de surveillance de la Banque postale, a un objectif pour 2021 afin de mieux marquer encore sa stratégie d'entreprise citoyenne : tous les fonds de son établissement, qui va bientôt englober l'assureur CNP, devront être investis dans des entreprises « ISR », socialement responsables, autrement dit respectant de stricts critères sociaux et environnementaux. La plupart des établissements financiers offrent déjà des fonds ISR, mais ce sera la première fois sur la planète, selon Philippe Wahl, que tous les placements d'une banque respecteront ces règles, notamment en matière d'écologie, de développement durable ou de partage de la valeur ajoutée.

Source « L'Obs – septembre 2018 »

18

La performance de l'entreprise

A2 – Business Model innovant et éco-responsable

- Rappels sur le business model -

Jean-Louis GUILLET

19

La performance de l'entreprise

Le business model

Qu'est-ce qu'un business model ?

- Un business model définit la manière dont votre organisation gagne de l'argent ou, selon vos propres indicateurs de succès : ... conquiert des utilisateurs, augmente son trafic, ...
- Le concept s'applique à toute organisation, privée ou publique, association, école, ... Il n'est pas limité aux entreprises comme pourrait le laisser entendre le terme *business*.

Un business model décrit la manière dont votre organisation crée, délivre et recueille la valeur

Jean-Louis GUILLET

20

La performance de l'entreprise

Le business model

Quelles sont les composantes d'un business model ?

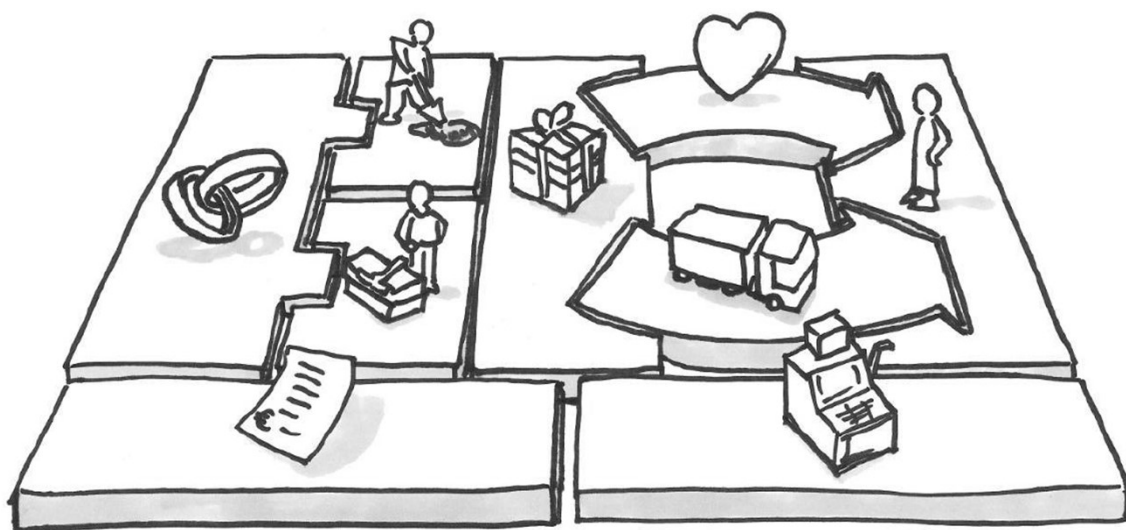
- Vous devez penser à votre business model comme à un dessin qui montrerait l'ensemble des flux entre les différentes composantes de votre entreprise.
- La représentation schématique d'un business model montre la manière dont le produit ou le service sont distribués à vos clients et comment les revenus parviennent à votre entreprise.
- Il montre les structures des différents coûts, comment chaque département interagit avec les autres et là où votre entreprise doit s'entendre avec d'autres entreprises ou partenaires pour mettre en œuvre votre business

Jean-Louis GUILLET

21

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

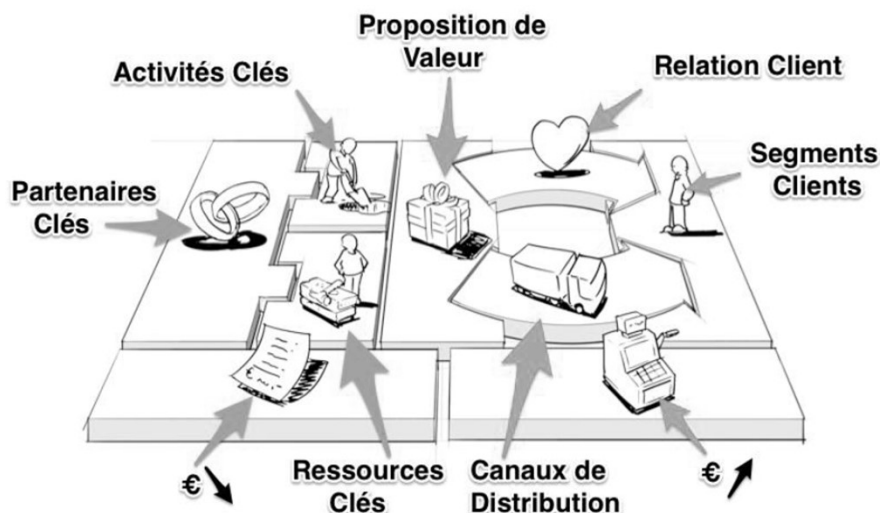


Jean-Louis GUILLET

22

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas



Jean-Louis GUILLET

23

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

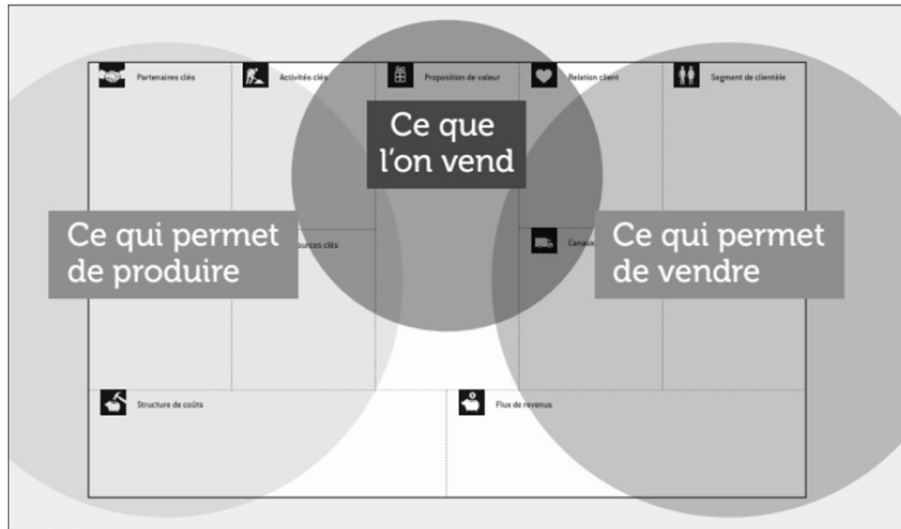
Partenaires Clés Quel sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ? OBJECTIFS DU PARTENAIRE Développement d'un marché Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités spécifiques	Activités Clés Quelles activités clés sont nécessaires pour notre proposition de valeur ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ? PROCESSES Acquisition de ressources Acquisition de partenaires Production / Réserve	Proposition de Valeur Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quelles valeurs clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client allons-nous résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ? CARACTÉRISTIQUES Personnalisation Personnalisation Offres à la carte Service à la clientèle Service à la clientèle Service à la clientèle Service à la clientèle Service à la clientèle Service à la clientèle	Relation Client Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il ? Quelles habitudes de comportement avec eux ? Lesquelles sont nos habitudes ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ? EXEMPLES Relations personnalisées Relations personnalisées Relations personnalisées Relations personnalisées Relations personnalisées	Segments Clients Pour quel créneau nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ? SEGMENTS Clients de masse Clients de niche Clients de niche Clients de niche Clients de niche
Ressources Clés Quelles ressources clés sont nécessaires pour notre proposition de valeur ? Quel sont les canaux de distribution ? Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ? TYPES DE RESSOURCES Humaines Matérielles (logiciels, brevets, droits, données) Financières Physiques			Canaux de distribution À travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment nos stratégies nous ? Quel est le niveau d'engagement de nos canaux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrer nous avec les habitudes clients ? PROCES Identification Sélection Développement Maintenance Évaluation Évaluation Évaluation Évaluation Évaluation	
Structure de Coûts Quels sont les coûts les plus importants relativement à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ? EXEMPLES DE CARACTÉRISTIQUES Coûts fixes élevés, coûts variables faibles Coûts variables élevés, coûts fixes faibles Coûts fixes faibles, coûts variables élevés Coûts fixes élevés, coûts variables élevés		Sources de Revenus Pour quelle valeur chaque client est-il prêt à payer ? Pour quelle offre payent-ils actuellement ? Quel est le processus de paiement ? Comment préférons-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ? TYPES Prix de vente Prix de vente Prix de vente Prix de vente Prix de vente		Prix Variables Prix de vente Prix de vente Prix de vente Prix de vente Prix de vente

Jean-Louis GUILLET

24

La performance de l'entreprise

Le business model



Jean-Louis GUILLET

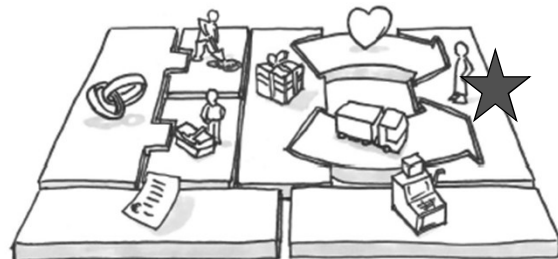
25

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les Segments clients

- Toute activité a des destinataires, qui peuvent être regroupés en un ou plusieurs « segments » ou ensemble de clients homogènes
 - Une offre distincte
 - Des canaux différents
 - Des niveaux de rentabilité différents
 - ...



Jean-Louis GUILLET

26

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les Segments clients

- Pour les trouver et les différencier, posez-vous les questions suivantes :
 - Pour qui est la création de valeur ?
 - Certains de vos clients requièrent-ils une offre distincte ?
 - Sont-ils servis par des canaux de distribution différents ?
 - Vos clients requièrent-ils tous le même type de communication ?
 - Ont-ils tous le même niveau de rentabilité ?



Jean-Louis GUILLET

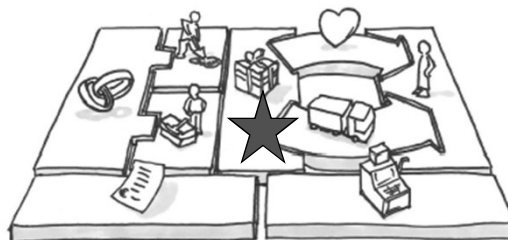
27

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

La proposition de valeur

- Il s'agit d'un ensemble de produits et services créant de la valeur pour un segment de clients.
- C'est un élément central du business model, mais de loin pas toujours le plus facile à renseigner. En atelier, c'est souvent là que les divergences de vision apparaissent au sein d'une équipe.



Jean-Louis GUILLET

28

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

La proposition de valeur

- Pour les trouver et les différencier, posez-vous les questions suivantes :
 - Quels problèmes résolvons-nous pour nos clients ?
 - Toujours raisonner d'abord en termes de problèmes et non de solutions
 - Quels besoins de nos clients satisfaisons-nous ?
 - Quels sont les différents produits et services que nous offrons à nos clients pour résoudre ces problèmes ?

Proposition de Valeur



Quelle valeur délivrons-nous au client ?
 Quels besoins clients satisfaisons-nous ?
 Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ?
 Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?

CARACTERISTIQUES

Nouveauté
Performance
Personnalisation
«Mission à accomplir»
Design
Marque / Notoriété
Prix
Réduction de coûts
Réduction de risques
Accessibilité
Utilité / Convivialité

Jean-Louis GUILLET

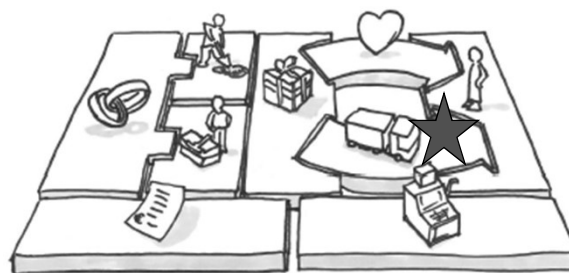
29

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les canaux de distribution

- Il s'agit de l'ensemble de moyens mis en œuvre pour délivrer la proposition de valeur aux clients
- Pour les trouver et les différencier, posez-vous les questions suivantes :



Jean-Louis GUILLET

30

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les canaux de distribution

- Par quels vecteurs délivrez-vous votre offre aux clients ? (*Attention, cette analyse nécessite de regarder les vrais chiffres d'usage de vos canaux*) :
 - Combien de voyageurs utilisent le web pour connaître l'offre d'une compagnie ?
 - Pour comparer, pour acheter, pour se plaindre ?
 - Combien utilisent le réseau physique ?
 - Quelles combinaisons de canaux ?
 - Quel parcours de l'utilisateur ?
- Maîtrisez-vous ces canaux ou sont-ils « confiés » à des tiers ?
 - Ex : sous-traitance, distribution, plateformes web, ...

Canaux de distribution

A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ?
 Comment les atteignons-nous ?
 Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ?
 Lesquels sont les plus rentables ?
 Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?

PHASES

1. Sensibilisation
Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre ?
2. Evaluation
Comment aidons-nous le client à évaluer notre proposition de valeur ?
3. Achat
Comment permettons-nous aux clients d'acquies nos produits et services ?
4. Livraison
Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ?
5. Service après vente
Comment fournissons-nous un service après vente ?

Jean-Louis GUILLET

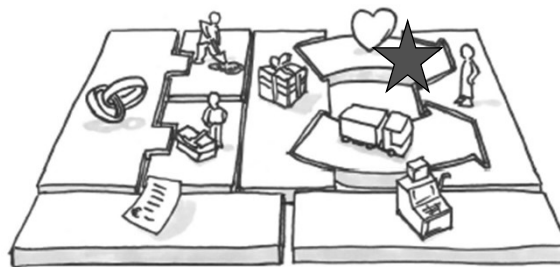
31

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

La relation client

- Il s'agit de l'ensemble de moyens mis en œuvre pour capter et fidéliser vos clients
 - A ne pas confondre avec les canaux de distribution



Jean-Louis GUILLET

32

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

La relation client

- Pour les trouver et les différencier, posez-vous les questions suivantes :
 - Quels types de relations vos clients souhaitent-ils ?
 - Individualisée, standardisée, sur la durée, rapide, « de luxe », basique ... centrée sur l'acquisition, sur la fidélité, la rétention ?
 - Quels types de relations avez-vous établi ?
 - A quel prix pour l'utilisateur et à quel coût pour vous (à suivre) ?

Relation Client



Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenions avec eux ?
 Lesquelles avons-nous établies ?
 Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ?
 Quel est leur coût ?

EXEMPLES

Assistance personnalisée
 Assistance personnalisée dédiée
 Self-service
 Services automatisés
 Communautés
 Co-création

Jean-Louis GUILLET

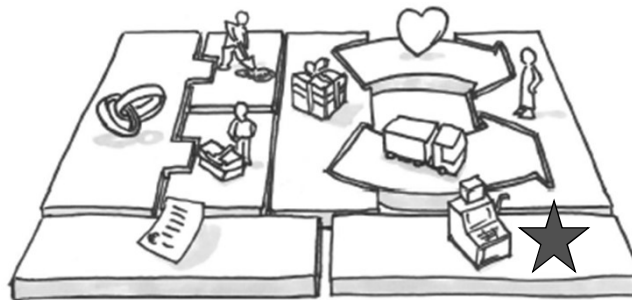
33

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les flux de revenus

- Il s'agit des revenus générés par chaque segment-client
- Pour les trouver et les différencier, posez-vous les questions suivantes :



Jean-Louis GUILLET

34

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les flux de revenus

- Pour quelle valeur vos clients sont-ils prêts à payer ?
- Pour quels produits/prestations payent-ils aujourd'hui ?
- Par quels moyens paient-ils ?
- Quel est le mode de fixation des prix de vos produits/prestations ?
 - Cette approche permet de vérifier la cohérence entre canaux, relation-client, segments et revenus : est-il normal par exemple de payer le même prix un film en VOD, en DVD et au cinéma ?

Sources de Revenus

Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ?
 Pour quelle offre paient-ils actuellement ?
 Quelle est la fréquence de paiement ?
 Comment préféreraient-ils payer ?
 Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?

TYPES

Vente de biens
 Forfait d'utilisation
 Abonnement
 Prêt / Location / Crédit-bail
 Licence
 Frais de courtage
 Publicité

PRIX FIXES

Prix listés
 Dépendant des options du produit
 Dépendant du segment client
 Dépendant du volume

PRIX VARIABLES

Négociation (marchandage)
 Gestion de la rentabilité
 Marché temps réel

Jean-Louis GUILLET

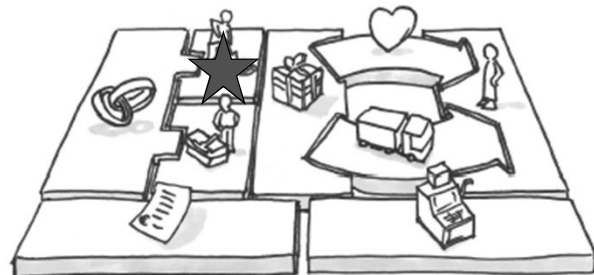
35

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les activités-clés

- Pour les trouver et les différencier, posez-vous les questions suivantes :
 - Quelles sont les activités clés indispensables à ma production de valeur ?
 - Activités de production ?
 - De logistique (industries manufacturières, e-commerce) ?
 - Logiciel ?
 - Résolution de problèmes (conseil) ?



Jean-Louis GUILLET

36

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les activités-clés

- Ces activités peuvent être réalisées en interne (à l'aide des ressources-clés) ou en externe, via des partenariats

Activités Clés

Quelles activités clés sont nécessaires pour:
 Notre proposition de valeur ?
 Nos canaux de distribution ?
 Nos relations clients ?
 Nos sources de revenus ?



CATEGORIES

Production
Résolution de problèmes
Plateforme / Réseau

Jean-Louis GUILLET

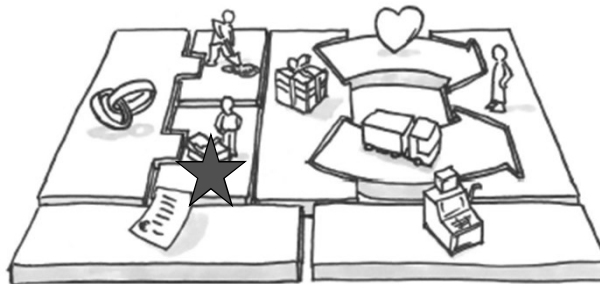
37

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les ressources-clés

- Quels sont les **actifs-clés** nécessaires à ma production de valeur et qui sont détenus par l'entreprise ?
- Pour les trouver et les différencier, posez-vous les questions suivantes :



Jean-Louis GUILLET

38

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les ressources-clés

- Ils peuvent être matériels (équipements, bâtiments, flotte de véhicules), immatériels (marques, brevets, licences) et évidemment humains (personnels qualifiés, fondateurs, rock star, gourous)
- Certaines activités nécessitent des actifs financiers : lignes de crédit, possibilités de financement de partenariats-clés ...
- Mettez dans cette case ce qui est indispensable et sans lequel vous ne pourriez pas produire la valeur pour vos clients

Ressources Clés

Quelles ressources clés sont nécessaires pour :
 Notre proposition de valeur ?
 Nos canaux de distribution ?
 Nos relations clients ?
 Nos sources de revenus ?



TYPES DE RESSOURCES

Physiques
 Intellectuelles (marques, brevets, droits, données)
 Humaines
 Financières

Jean-Louis GUILLET

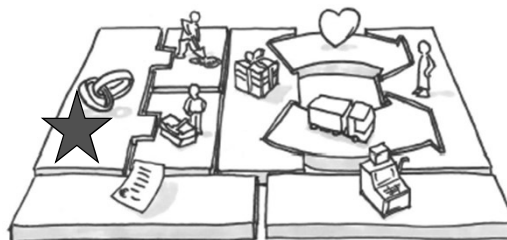
39

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les partenariats-clés

- Quels sont vos partenaires-clés ? Que ce soient des distributeurs, des sous-traitants, des intermédiaires ... retenez ceux qui sont indispensables (ex : maisons de disque pour une radio).
- Ceux sans qui vous ne pourriez pas produire la même proposition de valeur, mais dont vous n'avez pas internalisé les activités et ressources
- Pour les trouver et les différencier, posez-vous les questions suivantes :



Jean-Louis GUILLET

40

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Les partenariats-clés

- Attention dans le cas des plateformes (ex : eBay), ne pas confondre partenaires et clients. Dans le cas d'eBay, vendeurs et acheteurs sont des clients. Paypal (avant d'être rachetée) était un partenaire
- L'examen des ressources et des partenariats permet de se pose immédiatement des questions stratégiques sur la fragilité de son modèle : quelles activités stratégiques sous-traitez-vous ?
- Avez-vous l'exclusivité de ces ressources/partenariats ? A quel prix ?
- Quels sont vos fournisseurs incontournables ?
- Comment avez-vous sécurisé ces partenariats ?

Partenaires Clés



Qui sont nos partenaires clés ?
 Qui sont nos fournisseurs clés ?
 Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ?
 Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?

OBJECTIFS DU PARTENARIAT
Optimisation et Economie
Réduction des risques et incertitudes
Acquisition de ressources ou activités spécifiques

Jean-Louis GUILLET

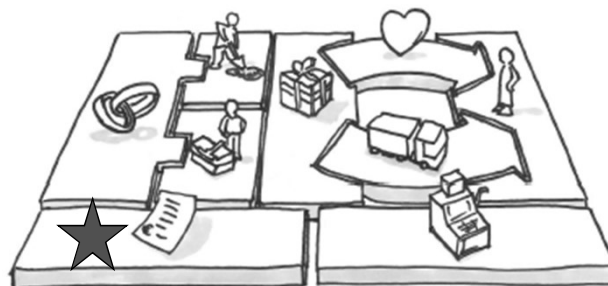
41

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Structure de coûts

- Il s'agit de l'ensemble des coûts induits par votre business model
- Ceux sans qui vous ne pourriez pas produire la même proposition de valeur, mais dont vous n'avez pas internalisé les activités et ressources



Jean-Louis GUILLET

42

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas

Structure de coûts

- L'objectif n'est pas ici de poser des chiffres mais d'analyser les points suivants :
 - Quels sont vos coûts majeurs ?
 - Sont-ils fixes, variables ? ... Selon quels principes (coût marginal, coût d'acquisition de clients, ...)
 - Quelles ressources, quelles activités, quels canaux, quels partenariats, ... vous coûtent le plus cher ?

Structure de Coûts

Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ?
 Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ?
 Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?

VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTÔT :

Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?
Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?

EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES

Coûts fixes (salaires, locations, services publics)

Coûts variables

Economies d'échelle

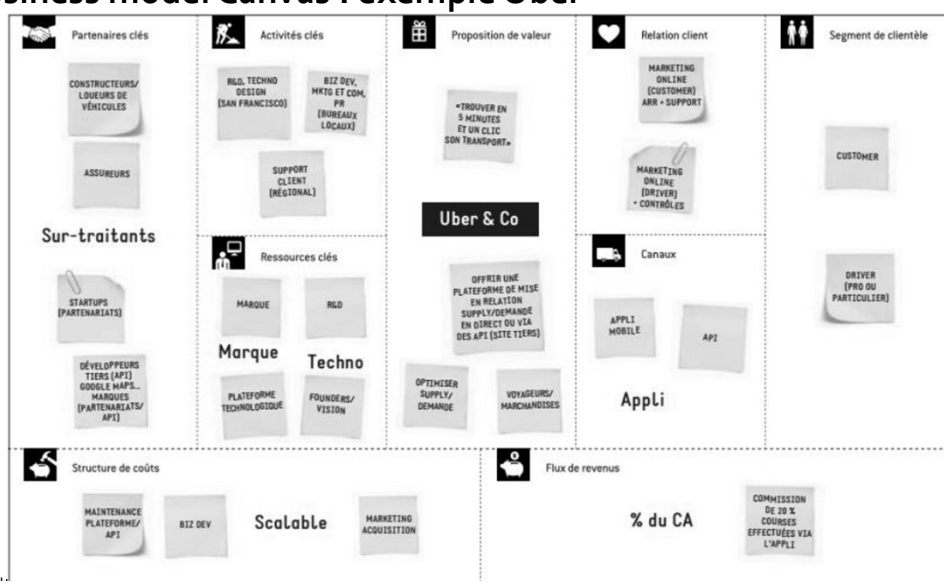
Economies de gamme

Jean-Louis GUILLET

43

La performance de l'entreprise

Le business model Canvas : exemple Uber

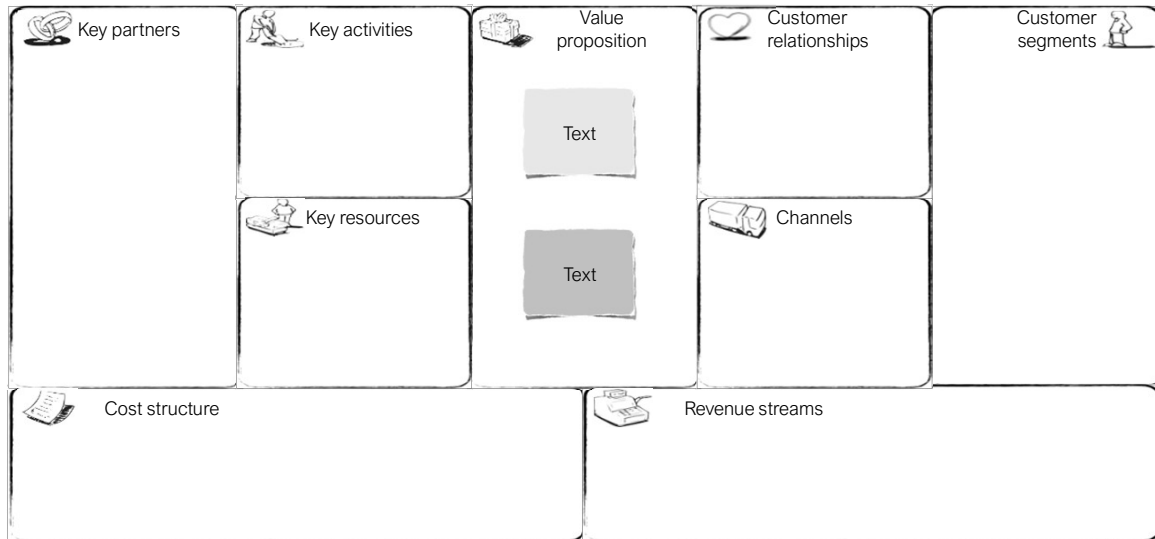


Jean-Louis GU

44

La performance de l'entreprise

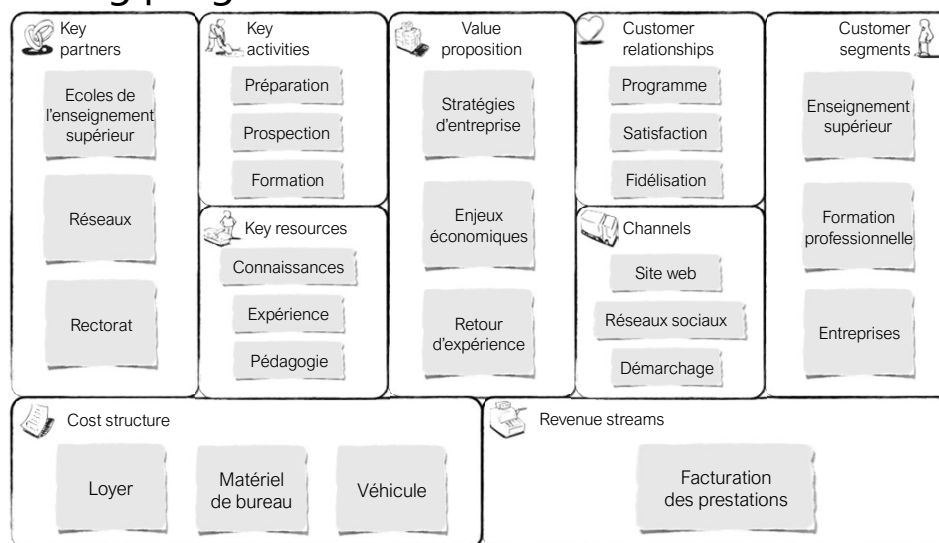
Le business model Canvas : exemple Blablacar



www.businessmodelgeneration.com
Jean-Louis GUILLET

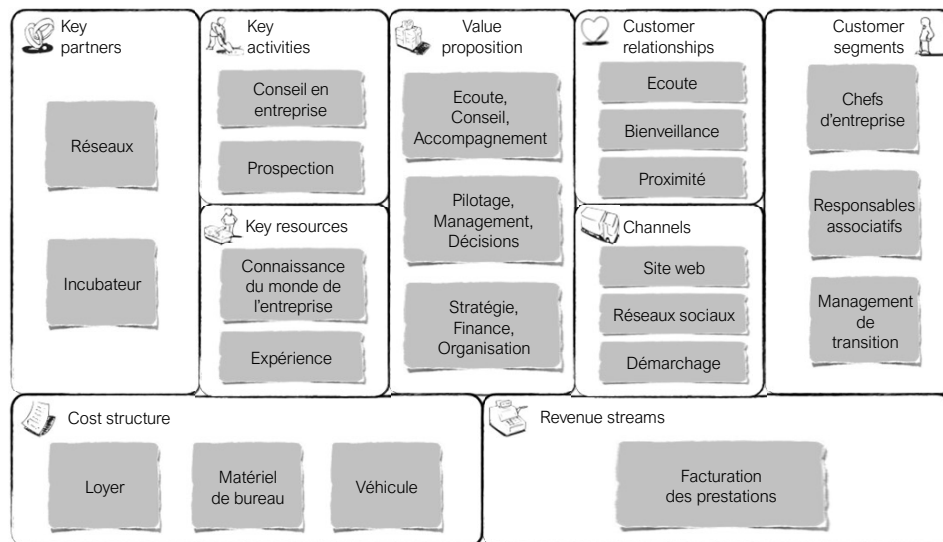
45

High Value Consulting's Business Model for training programs / formation



www.businessmodelgeneration.com

High Value Consulting's Business Model for professional consulting / conseil



www.businessmodelgeneration.com

La performance de l'entreprise

Enrichir son business-plan de plusieurs modèles économiques

Didier Chambard et Ines Sen, auteurs de « Ma start-up du garage au succès ! », chez Agora entreprise

Il est souvent possible d'avoir plusieurs modèles économiques pour la vente d'un même produit ou service. Cela implique un plan d'exécution permettant l'utilisation simultanée de l'ensemble des modèles économiques. Nous appelons cette propriété du business plan à admettre différentes configurations le principe de souplesse dont nous soulignons l'importance pour le développement et la lutte concurrentielle future de la start-up.

Pour pouvoir construire un business plan qui respecte ce principe de souplesse, il convient, bien entendu, d'avoir identifié les principaux modèles économiques envisageables et pas uniquement celui que l'on a retenu pour démarrer. Les modèles économiques possibles présentent la particularité de pouvoir être non seulement nombreux, mais multiformes, et en constante évolution. Il est ainsi délicat pour l'entrepreneur de parvenir à recenser les différentes formules de modèle économique envisageables. Tentons de fournir une approche pouvant servir de guide dans cette recherche, afin de permettre d'aller au-delà du modèle économique évident.

L'entrepreneur a déjà clairement défini le produit ou le service qu'il souhaite mettre sur le

marché et il a cerné sa cible d'utilisateurs. Pour enrichir la réflexion autour du modèle économique évident, nous proposons une liste de composantes pour cerner les caractéristiques d'un modèle économique, dont les modèles possibles sont :

- vente ou location (permettant l'usage), qui renvoie par exemple au secteur du logiciel, en forte transition de la vente de licences à la location du service (dite « SaaS », Software as a Service, parce que cette location s'appuie très souvent sur une organisation technique où une seule instanciation du logiciel est mise en ligne et utilisée par plusieurs clients) ;
- assistance/maintenance ;
- paiement par l'utilisateur ou une tierce partie qui a intérêt (de type publicité qui paie pour viser un public qui pourra accéder à un service gratuit ou peu onéreux) ;
- modèle Freemium/Premium (gratuité de l'accès à un service et des fonctionnalités de base, paiement pour des fonctionnalités avancées) ;
- modèle gratuit où l'on abandonne une part de la valeur produite contre une autre valeur supputée plus élevée (du type construction d'une base de données dont la teneur sera fortement valorisable ultérieurement) ;
- modèle classique de l'apporteur d'affaires, où l'apporteur d'une opportunité commerciale est rémunéré par une commission sur le montant du produit vendu grâce à lui ;

- modèle de la place de marché où la mise en relation est en général rémunérée par une double commission prélevée sur les deux parties à l'échange, etc. ;

- vente directe/vente indirecte, selon que l'on passe ou non par un intermédiaire.

L'idée sous-jacente est de se donner des pistes de recherche combinatoire par association de ces axes pour établir une liste de modèles économiques « théoriques » à soumettre à l'analyse. Cette liste de modèles possibles établie, il devient possible de passer au crible les possibilités de construction théorique de différents modèles économiques et de soumettre ceux-ci au bon sens et à la réalité de terrain : élimination des modèles irréalistes, recherche de modèles comparables permettant de crédibiliser et creuser les autres, test des modèles économiques paraissant les plus intéressants auprès des premiers prospects ou clients.

De ce crible, il restera quelques modèles économiques que l'entrepreneur voudra pouvoir utiliser. Cela veut dire qu'il aura, sans doute, un ou deux, voire trois, modèles économiques essentiels au démarrage de son entreprise et quelques autres, considérés comme alternatifs ou à utiliser à terme. Il devra préserver dans la construction de son business plan, la potentialité d'utilisation conjointe de ces différents modèles, voire d'autres modèles encore non décelés. ■



L'entrepreneur devra préserver dans la construction de son business plan, la potentialité d'utilisation conjointe de différents modèles. Photo Shutterstock

La performance de l'entreprise

Annexes

Jean-Louis GUILLET

49

La performance de l'entreprise

Liens internet

<https://www.youtube.com/watch?v=dthGi74xrrs>

<https://www.youtube.com/watch?v=a8Oaxe3AJTQ>

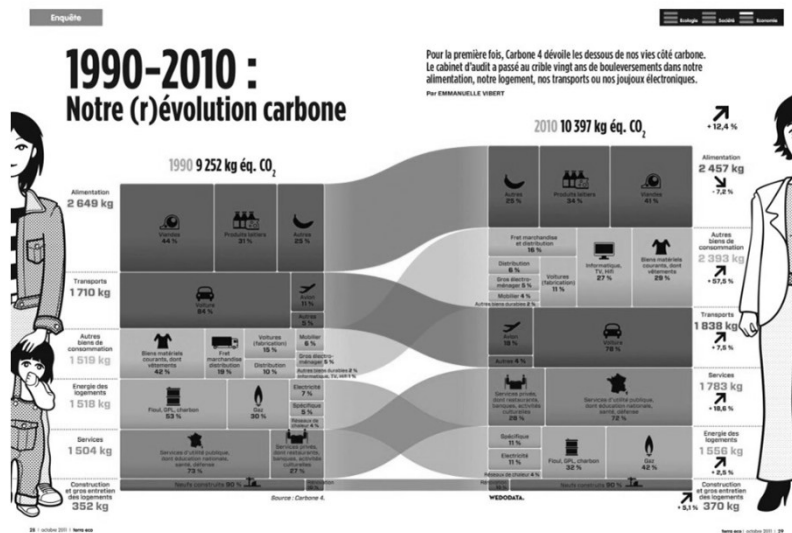
<https://www.youtube.com/watch?v=UX9JCv-rHJg&t=272s>

Jean-Louis GUILLET

50

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance

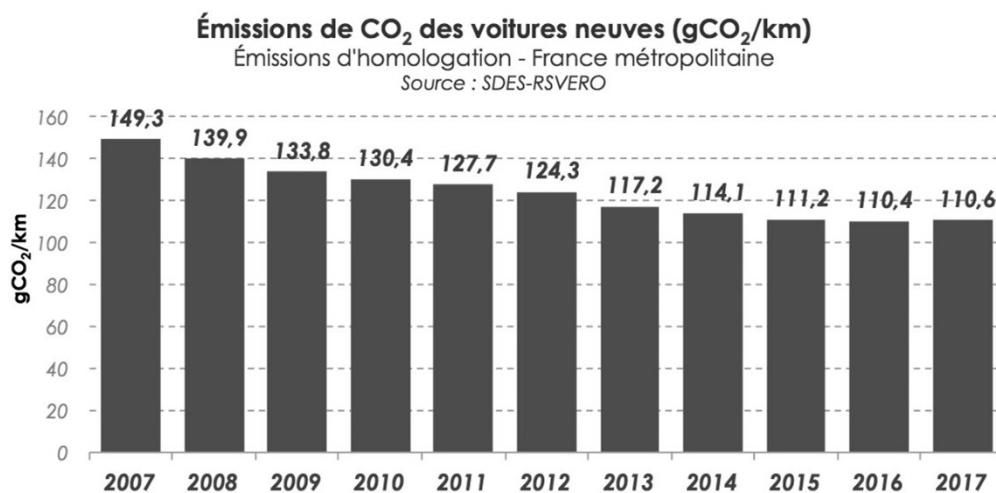


Jean-Louis GUILLET

51

La performance de l'entreprise

Une nouvelle mesure de la performance



Jean-Louis GUILLET

52