

{ Entrepreneuriat

Mettre en place les éléments juridiques et financiers
pour une création d'entreprise



<CHAPITRE [2];

Passer de l'idée à la construction du projet



Les 7 étapes de la création d'entreprises



Le document « fil rouge » à rédiger tout au long de votre parcours :
le PLAN D'AFFAIRES (*business plan*)

C'est quoi ? C'est le document qui détaille vos compétences, votre projet d'entreprise et votre plan d'actions. Il peut compter par exemple 10, 20 ou 30 pages.

À quoi sert-il ? C'est un véritable document de communication pour "vendre" votre projet à des partenaires (banquiers...) mais surtout pour vous afin de vous donner des repères durant les premiers mois d'activité.

Le préalable avant de démarrer...

Trouver une idée de création d'entreprises !

1. Ne pas hésiter à la lire les pistes présentées ici :

<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/14-pistes-trouver-idee-creation-dentreprise>

2. Evaluer son idée avec le guide pratique suivant :

<https://bpifrance-creation.fr/boiteaoutils/evaluer-son-idee-creation-dentreprise>

3. Faire le point sur soi (ses envies, ses traits de caractère et de personnalité) :

CCI Business
Builder



3 tests sur le site <https://business-builder.cci.fr/ressource/creation>
(détermination entrepreneuriale, traits de caractère, aptitudes (savoir-faire, savoir-être...))

Inventaire de personnalité HEXACO

<https://www.psychomedia.qc.ca/tests/inventaire-personnalite-hexaco>



A/*

La stratégie et le modèle économique

« Elaborer la stratégie générale de la future entreprise et en déduire un *business model* adapté à vos ambitions, intelligible par tous les partenaires et validé sur le terrain »



Définir la mission, la vision et la stratégie générale de l'entreprise

La **MISSION** définit la **raison d'être** de l'entreprise ou **ses objectifs fondamentaux**.
Ce **pour quoi l'entreprise existe** : « *la mission que je veux assigner à l'entreprise est...* ».

<https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/guide-pratique-se-doter-d-une-raison-d-etre-devenir-une-societe-a-mission>

La **VISION** est **ce que vous voulez que l'entreprise devienne**, l'**objectif général que vous voulez atteindre**. « *La vision, c'est la capacité d'avoir une image de l'entreprise sur le long terme* » (Robert DILTS).

La **STRATEGIE** c'est « *déterminer les **finalités** et les **objectifs** fondamentaux à **long terme** de l'entreprise, définir les **actions** à mettre en place et allouer les **ressources** nécessaires pour atteindre lesdites **finalités*** » (Alfred CHANDLER, 1962).

Définir la mission, la vision et la stratégie générale de l'entreprise

La **stratégie** vise un **objectif global** et de **long terme** que vous fixez.

De façon très pragmatique, cela vous permettra de :

- définir le **business model** (modèle économique) **adapté**,
- identifier les **ressources** nécessaires et les actions à mener pour le mettre en œuvre,
- définir vos **besoins** financiers en fonction du développement souhaité,
- **rassurer** vos financeurs quant à vos ambitions,
- vous donner un **fil conducteur** dans le développement de l'entreprise,
- vous donner un outil pratique pour lancer votre activité : le **plan d'actions**.

Le modèle économique

Le *business model* (= modèle économique, modèle d'affaires) décrit la **logique générale de fonctionnement** de l'entreprise, de sa **stratégie**.

Il explique **comment l'entreprise crée, délivre et capture de la valeur.**

C'est la traduction concrète de la "bonne idée" de départ de l'entrepreneur, et de la manière dont il va l'exploiter sur le marché. Très concrètement, cela traduit la manière dont l'entreprise fait des affaires.

Définir le *business model* de votre entreprise est un prérequis indispensable à son lancement. Vous ne pouvez pas mettre votre projet à flot sans vous être posé au préalable les questions suivantes :

- *que vendez-vous et pourquoi ?*
 - *à qui vendez-vous ?*
- *avec quelles ressources vendez-vous ?*
- *avec quelles compétences vendez-vous ?*
 - *comment vendez-vous ?*
 - *combien vendez-vous ?*

Le modèle économique

Le *business model* en 3 points :

1/ toute organisation, quelle que soit sa taille ou son activité, met en œuvre un *business model* (entreprise « traditionnelle » ou *start up*, entreprise innovante ou non...)

2/ le *business model* est différent du *business plan* : le BM ne remplace pas le plan d'affaires (BP) :

- le *business model* (BM) décrit les liens logiques entre l'offre, les clients, les revenus...
- le *business plan* (BP) explique la mise en œuvre opérationnelle et stratégique de cette logique.

3/ ne pas construire le *business model* sans une analyse plus large.

Le *business model* se définit après avoir analysé le contexte de votre future entreprise et après avoir posé sa mission, vision et stratégie. En effet, les tendances sont particulièrement importantes car elles peuvent influencer sur votre vision, stratégie et donc sur votre *business model*.



B/*

Le *Business Model Canvas (BMC)*: un
outil pour concrétiser le *business model*



Le *Business Model Canvas* (BMC)

C'est un **outil pratique** créé par Alexander OSTERWALDER et Yves PIGNEUR en 2004, pour retranscrire de manière simple le modèle économique d'une organisation. Il est parfaitement adapté à la phase de création d'une entreprise, et peut aussi être utilisé pour le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service.

C'est un outil permettant de **vérifier la cohérence d'ensemble de votre projet**. C'est aussi un **moyen facile de trouver une innovation** permettant de vous démarquer radicalement de vos différents concurrents. Cette méthode vous aidera également à verbaliser votre projet facilement afin de le « vendre » à vos partenaires (fournisseurs, banquiers...) : c'est ainsi un **outil de communication pour concevoir un *pitch* de présentation**.

Matrice visuelle composée de 9 blocs qui interagissent entre eux.

Cet outil encourage à se poser les questions essentielles, à structurer les idées et à les mettre en forme dans un document unique.

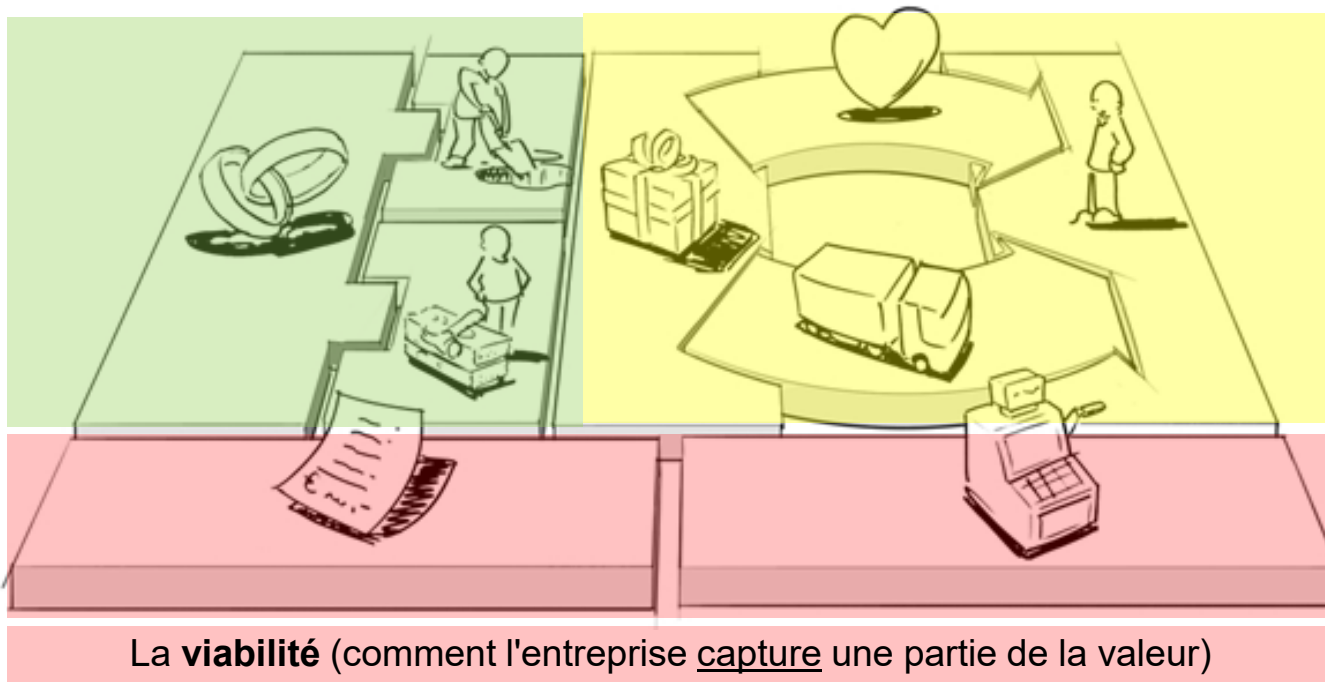
Se reporter à la notice « D'une idée à un *business model* innovant » fournie en annexe



Le *Business Model Canvas* (BMC)

« UN LANGAGE POUR DÉCRIRE, VISUALISER, ÉVALUER ET TRANSFORMER LES BUSINESS MODELS »

La **faisabilité**
(comment
l'entreprise
crée
de la valeur)



La **désirabilité**
(comment
l'entreprise
délivre de la
valeur)

La **viabilité** (comment l'entreprise capture une partie de la valeur)

Le *Business Model Canvas* (BMC)

- *que vendez-vous et pourquoi ?*
- *à qui vendez-vous ?*
- *avec quelles ressources vendez-vous ?*
- *avec quelles compétences vendez-vous ?*
- *comment vendez-vous ?*
- *combien vendez-vous ?*

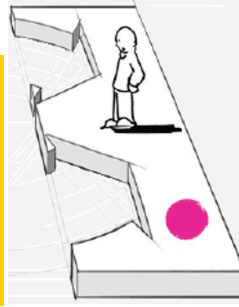
- = la **proposition de valeur**
- = les **segments clients**
- = les **partenaires clés** + les **ressources clés**
- = les **activités clés**
- = les **canaux** + la **relation client**
- = les **flux de revenus** + la **structure de coûts**



Les segments clients

« Quand on veut vendre à tout le monde, on ne vend rien à personne »

La désirabilité



Le **segment client** est le groupe homogène de personnes qu'une organisation souhaite atteindre et servir. C'est à lui que vous adressez votre proposition de valeur.

Les clients sont au cœur de n'importe quel *business model*. Sans clients (rentables), aucune organisation ne peut survivre. Bien définir son segment client est donc essentiel.

SEGMENTER

la clientèle, c'est découper le marché pertinent en **groupes homogènes** de personnes (d'entreprises...) qui ont les **mêmes besoins**, que vous pouvez servir via le **même canal de distribution**, qui seront sensibles à la **même communication**, qui accepteront de payer le **même prix** et avec lesquels vous aurez le **même type de relations**.

Ce n'est donc pas seulement et simplement « les particuliers » ou « les professionnels »...

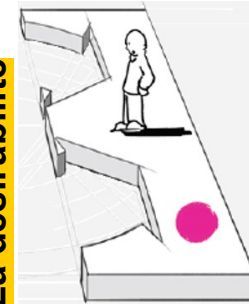


Les segments clients



Comment segmenter ?

La désirabilité



Déterminez le(s) critère(s) de segmentation le(s) plus adapté(s) à votre produit et/ou service.
Ces **critères** peuvent être **objectifs** ou **subjectifs**.

Par exemple :

Variables descriptives	Variables attitudinales et comportementales
<p>1) Des critères</p> <ul style="list-style-type: none">▪ démographiques (sexe, âge, taille du foyer, composition de la famille, ...) ;▪ géographiques (régions, taille de l'agglomération, climat, ...) ;▪ sociaux et économiques (revenus, niveau d'instruction, profession, ...).	<p>2) Des critères psychographiques (styles et modes de vie, personnalité, opinions, centre d'intérêt, ...).</p> <p>3) Des critères comportementaux (ce que cherche le client en achetant, valeurs, croyances, rôle dans le processus de décision, modes de consommation, occasions d'achat, fidélité, recherche d'innovation, usage fait du produit, ...).</p>

Les segments clients



Vérifiez que votre (vos) segment(s) est (sont) :

- **mesurable(s)** : vous devez pouvoir compter le nombre d'acheteurs potentiels ;
- **accessible(s)** : vous devez pouvoir les « toucher » par des points de vente, des fichiers clients, les médias (ce qui signifie avoir les moyens financiers de faire de la publicité...),
- **rentable(s)** : l'investissement à réaliser pour toucher cette clientèle doit vous permettre d'augmenter vos bénéfices.

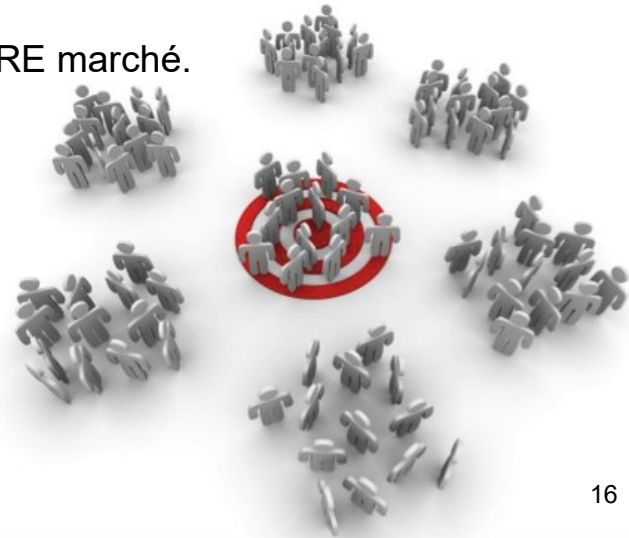
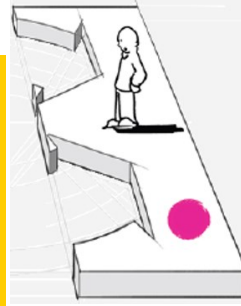
Vous allez alors pouvoir **cibler** votre clientèle : il s'agira alors de VOTRE marché.

CIBLER, c'est l'action de **choisir un segment** particulier de prospects ou de clientèle que vous souhaitez toucher lors d'une **action commerciale ou marketing**.

La détermination d'une cible marketing **précise** permet notamment :

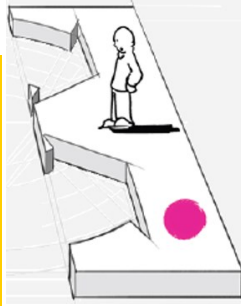
- de personnaliser votre message publicitaire,
- d'augmenter l'efficacité de votre campagne publicitaire,
- de réduire les coûts en évitant les contacts inutiles.

La désirabilité



Les segments clients

La désirabilité



SEGMENT

= les prospects et clients qui **existent** sur le marché



CIBLE

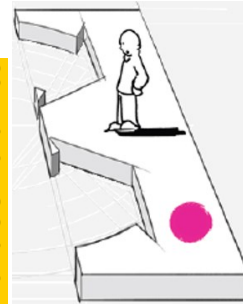
= les prospects et clients qui **m'intéressent** sur le marché

Les segments clients



Distinguez les différents profils de clients :

La désirabilité



En fonction des produits et/ou services que vous vendez, vous aurez plusieurs **clients, consommateurs** que vous devrez maîtriser :

les utilisateurs / bénéficiaires / usagers

utilisent le produit et/ou service mais ne l'ont pas nécessairement payé.

Exemple : les enfants mangent des céréales au chocolat ; ce sont eux qui les demandent à leurs parents mais les parents (les acheteurs) doivent être convaincus de faire le bon achat pour leurs enfants.

les acheteurs / payeurs

effectuent l'achat et paient le produit et/ou service.

Exemple : les parents qui achètent les jouets de leurs enfants.

les prescripteurs / influenceurs / ambassadeurs

recommandent le produit et/ou service.

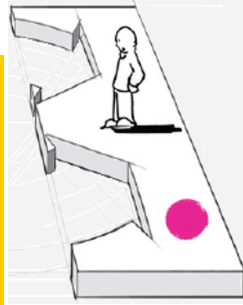
Exemple : les enseignants prescrivent l'achat des manuels scolaires.

Les segments clients



Les 2 méthodes pour enquêter

La désirabilité



Les **études qualitatives** consistent à interroger un nombre réduit de personnes (entre 15 et 25) en profondeur, au cours d'un entretien en face-à-face ou d'un *focus group*, et de mieux comprendre les motivations et freins à l'achat d'un produit ou d'un service.

Ces entretiens ou réunions sont menés à partir d'un questionnement semi-directif, composé de questions ouvertes, qui laissent aux personnes interrogées toute latitude de s'exprimer.

On ne vise pas un échantillon représentatif de ses futurs clients, mais la **diversité des profils**, et la profondeur des informations recueillies.

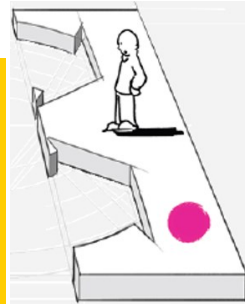
Les **études quantitatives** consistent à interroger un nombre important de personnes (80 à 100 pour mieux connaître un segment de clients, jusque 1 000 pour faire une enquête représentative de la population nationale).

Ces études sont menées majoritairement à partir de questionnaires avec des **questions fermées**, ce qui permet de déterminer facilement des pourcentages.

Les segments clients

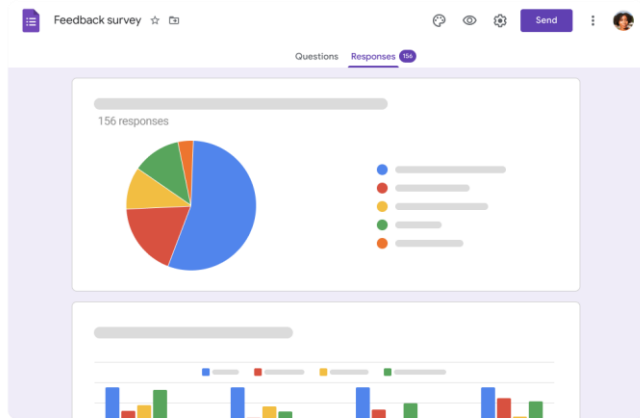
D'autres conseils : <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/letude-de-marche/methode-de-realisation-de-letude-de-marche>

La désirabilité



CR*e***ATESTS**

Vous trouverez des exemples de questionnaires et des résultats d'enquêtes sur le site de [CREATESTS](https://creatests.fr)
Vous y trouverez également des [conseils complémentaires](#).



Créer votre propre questionnaire avec [Google Forms](https://forms.google.com)

Google 
FORMS

Les segments clients



Définissez un *buyer persona* (= un portrait robot des clients)

Pour vous aider, créez des « **persona** » (avatars).

Cette méthode consiste à décrire sous une forme nominative, archétypique et personnalisée, des clients probables. Les (*buyer*) *persona* sont des **personnes fictives mais issues de données réelles** (vos interviews, vos questionnaires...).

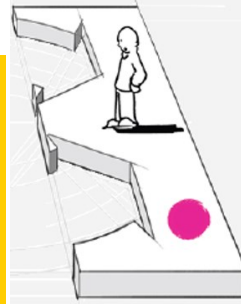
Ils vont permettre de mieux définir des scénarios d'utilisation future de vos produits ou services, et de mieux appréhender les besoins des utilisateurs pour des solutions encore inexistantes.

Pour définir votre ou vos *persona*, vous devez d'abord connaître le profil type de votre cible puis, vous notez :

- un prénom, sa description,
- ses **frustrations**, ses **attentes idéales**, ses **habitudes de vie**...
- ...

Bref, tout ce dont vous avez besoin de savoir pour **cerner ses besoins**.

La désirabilité



Les segments clients



"Le temps est précieux.
J'ai très peu de marge de
manœuvre dans la semaine."

Introvertie ☐ Extravertie
Calme ☐ Active
Détendue ☐ Stressée

Annabelle

Chef de projet dans
l'édition logiciel
Nantes

31 ans
Vie maritale
2 enfants en bas âge

Biographie

Annabelle est une jeune femme active. Elle est très impliquée dans son poste de chef de projet dans une petite société d'édition logiciel.

Elle a deux enfants de 1 et 3 ans. Elle met un point d'honneur à consacrer du temps à ses enfants et à préparer avec son compagnon les repas pour sa famille.

Son rapport au temps libre

Son emploi du temps est très serré. Toutes ses activités sont prévues à l'avance. Le matin, part tôt au travail 7h45 et rentre le soir pour aller chercher ses enfants.

Ensuite elle prépare les repas et couche ses enfants.

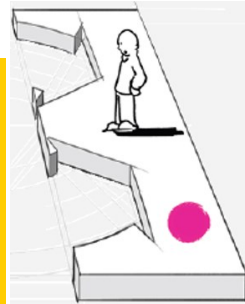
Attentes vis-à-vis du temps de loisir

Annabelle aimerait négocier un temps partiel pour avoir plus de temps pour s'occuper de sa famille.

Loisirs :

- Equitation
- Lecture
- Randonnées

La désirabilité

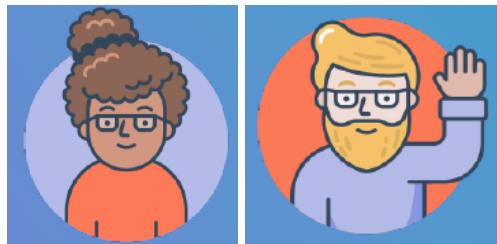


Les segments clients

Vous pouvez réaliser un *persona* pour chaque cible principale (utilisateur, acheteur, prescripteur) pour démarrer. Vous pourrez ensuite affiner petit à petit (nouveaux utilisateurs, utilisateurs experts...).

Pour construire votre *persona*, **réfléchissez à votre client idéal**.

Dans un second temps, il sera bon de valider et invalider certaines caractéristiques lors d'interviews clients.

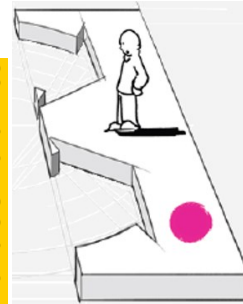


<https://www.hubspot.fr/make-my-persona>

<https://uxpressia.com/personas-online-tool>

<https://xtensio.com/templates/> (puis tapez « persona »)

La désirabilité



Les segments clients



Comprendre les émotions du client avec la carte d'empathie

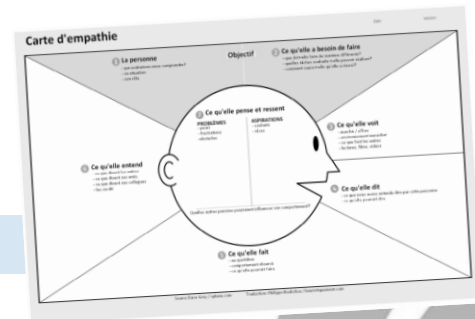
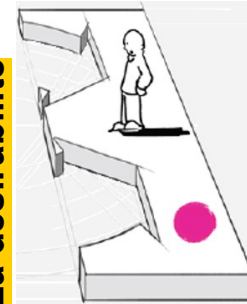


Mettez-vous dans la peau d'un persona pour mieux le comprendre

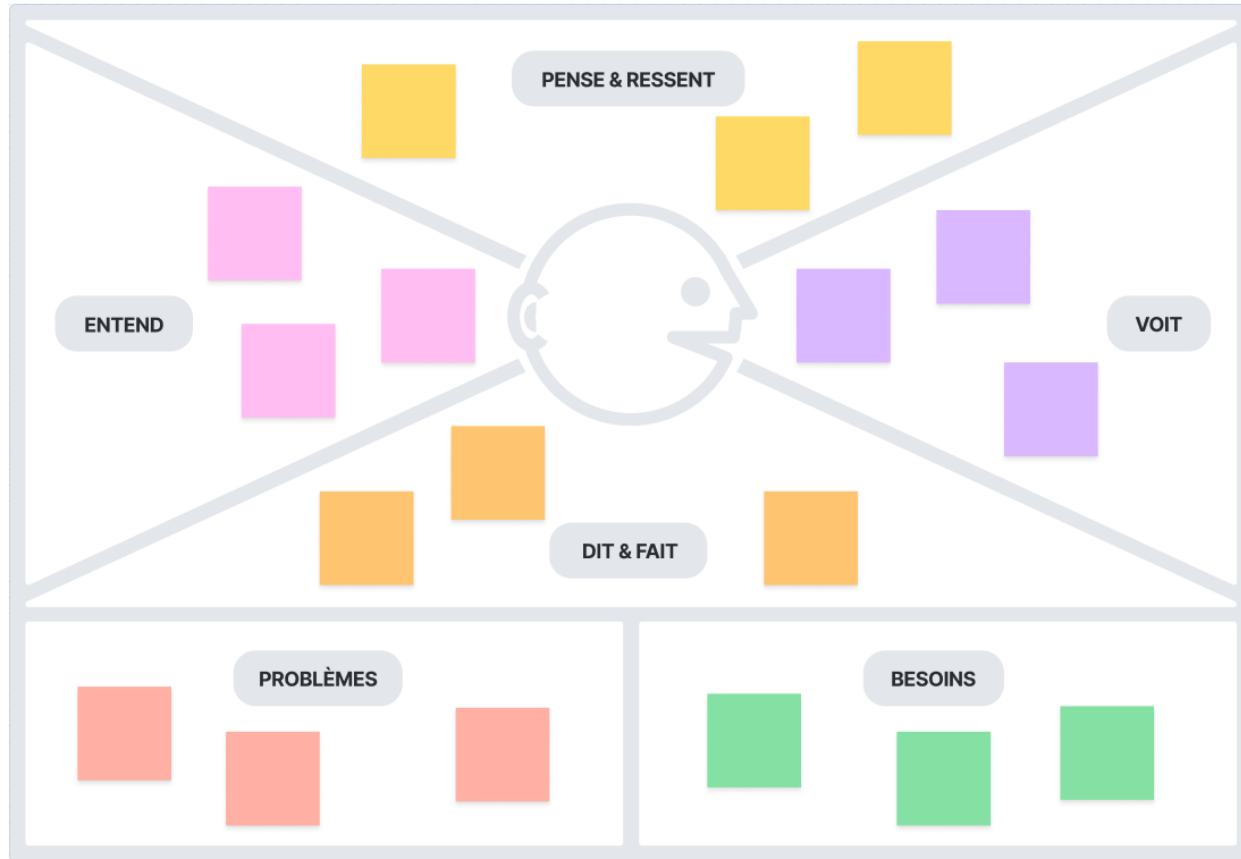
La carte d'empathie est un outil visuel à usage collaboratif, développé par un spécialiste de la pensée visuelle, Dave Gray (société Xplane). Elle permet d'affiner un **persona**, ce personnage fictif représentant une typologie de clientèle que vous ciblez et dont vous cherchez à avoir une meilleure compréhension.

Se reporter au canevas pdf fourni en annexe

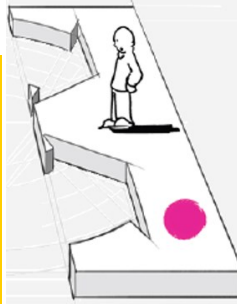
La désirabilité



Les segments clients

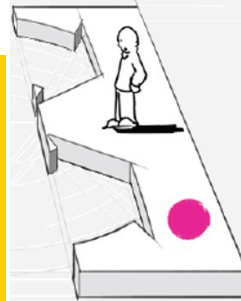


La désirabilité



Les segments clients

La désirabilité



• PROBLÈMES



Qu'est-ce qui provoque des frustrations ?
Quels obstacles rencontre-t-il ou elle ?
De quoi a-t-il ou elle peur ?

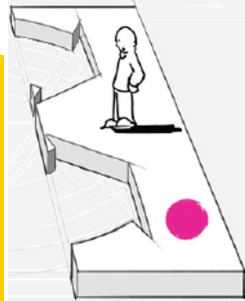


• BESOINS

De quoi a-t-il ou elle besoin ?
De quoi a-t-il ou elle envie ?
Quels sont ses objectifs ?
Comment peut-il ou elle atteindre ses objectifs ?

Les segments clients

La désirabilité



• VOIT



Qu'est-ce qu'il ou elle voit ?

Qu'est-ce qui attire son attention ?

Qu'est-ce qu'il ou elle constate ?

• ENTEND



Que dit son entourage proche ?

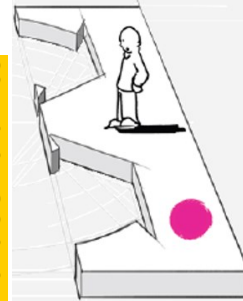
Que disent les personnes qu'il ou elle croise ?

Qui parle ? (à préciser lorsqu'on mentionne une parole)

Quels sont les bruits qu'il ou elle entend ?

Les segments clients

La désirabilité



• PENSE & RESSENT



Quelles pensées traversent sa tête ?

Qu'est-ce qu'il ou elle ressent ?

Qu'est-ce qui compte pour lui ou pour elle ?

Quelles sont ses préoccupations majeures ?

• DIT & FAIT



Qu'est-ce qu'il ou elle dit ? (souvent indiqué entre guillemets)

Qu'est-ce qu'il ou elle fait concrètement ?

Quelle est son attitude en public ?

Quelle est son apparence ?

Comment il ou elle se comporte envers les autres ?

La proposition de valeur

La désirabilité



i La **proposition de valeur** est la formulation la plus simple et compréhensible de ce que vous offrez à vos clients.

C'est ce qui résout un problème, satisfait le besoin client. C'est ce qui doit générer des remarques de type "comment ai-je fait pour vivre avant cela ?". Par exemple, comment faisiez-vous pour vous souvenir des anniversaires de tous vos amis avant Facebook ?

La proposition de valeur doit permettre au client d'identifier l'offre comme **unique** !



Identifiez la valeur pour le client

Pour que votre offre fonctionne, la **valeur perçue** par le client doit être supérieure au **coût perçu**. Le coût perçu n'est pas seulement le prix payé, c'est plus largement tout ce qui va coûter au client. Il peut s'agir de temps passé, de risques pris...

i Si vous avez différents segments clients, vous devez avoir des propositions de valeur propres à chacun de ces segments.

La proposition de valeur

Vous pouvez apporter de la valeur au client de différentes manières : de manière **quantitative** (prix, rapidité du service...), mais également **qualitative** (design, expérience utilisateur...).



Voici quelques exemples :

Nouveauté, performance, design, marque/statut, prix, réduction des prix, gain de temps, réduction du risque, accessibilité, facilité d'utilisation...

Les tendances actuelles en termes de besoins : *small is beautiful*, le made in « près de chez soi », la responsabilité sociétale et environnementale (RSE), le (f)utile, le KISS (*keep it simple and simple*), l'expérience client, le « bon plan » (seconde main, déstockage...), l'ultra connectivité, « je suis unique ! »...

La désirabilité



La proposition de valeur



Formalisez la proposition de valeur

La désirabilité

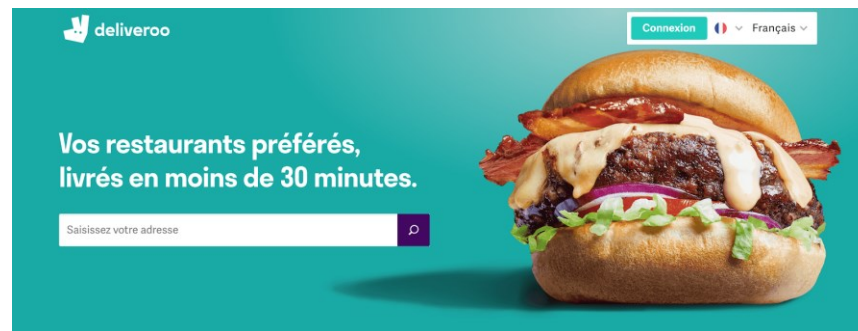


Pour commencer, posez vous ces quelques questions : quelle valeur délivrez-vous au client ? Quel est le problème du client auquel vous répondez ? Quel besoin client satisfaites-vous ?

Écrivez, par exemple, une phrase courte débutant par un verbe à l'impératif pour expliquer ce que le client peut faire avec votre produit ou service. Vous pouvez vous aider de cette phrase : **“Grâce à [votre produit/service], proposition de valeur.”** Par exemple, “Grâce à Airbnb, réservez des logements et des expériences uniques dans le monde entier”.

La phrase doit être :

- **simple**, courte et compréhensible. N'importe qui, dans segment client, doit la comprendre ;
 - **concrète** et actionnable : on comprend immédiatement quel est le résultat concret que l'on va obtenir.
- Vous pouvez réfléchir à quelques phrases pour détailler la proposition de valeur, ce qui serait l'équivalent d'un sous-titre sur une *landing page* (site web).



Pour vous aider...

Le canevas de proposition de valeur (the value proposition canvas) : une matrice pour répondre au mieux aux besoins de vos segments clients et optimiser votre proposition de valeur

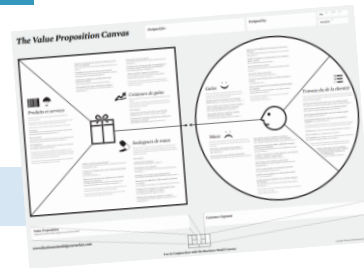


The value proposition canvas

Cet outil vous permettra de :

Se reporter au canevas pdf fourni en annexe

- valider votre ou vos cible(s) clients,
- valider les besoins, problèmes, espoirs de votre ou vos cible(s) clients,
- imaginer comment y répondre en termes de prestations, d'offres, de proposition de valeur.



Ainsi, cette matrice vous invite à interroger votre client sur ses problèmes, ses espoirs... et sur les produits et/ou services qui l'aideront à résoudre ses problèmes, à créer ses espoirs.

Vous pourrez éventuellement ajuster votre *business model* mais également, trouver des produits et/ou services complémentaires à proposer à vos segments clients.

Cela vous permettra également de vous différencier de vos concurrents.



Vidéo de présentation de l'outil par Yves PIGNEUR

https://www.youtube.com/watch?v=BFK_WMkshL8&t=103s

Les canaux

Le bloc canaux décrit la manière dont une entreprise **communique avec ses clients** (canaux de communication) et **entre en relation** avec eux pour leur délivrer sa proposition de valeur (canaux de distribution).



La désirabilité

La relation client

Le bloc **relation client** décrit le type de relation que l'entreprise entretient avec ses différents segments clients.

Pour remplir la case "Relation client" de votre BMC, identifiez les **types de relation client** : l'assistance personnelle, l'assistance dédiée, le self service, les communautés, la co-crédation... Les entreprises peuvent en avoir **plusieurs** selon leurs segments clients.



La désirabilité

Les activités clés

Il s'agit des activités qui doivent nécessairement être mises en place pour faire fonctionner le *business model*. Souvent liées aux ressources, elles permettent d'identifier les **activités principales** que va réaliser l'organisation pour créer et délivrer la proposition de valeur. Y réfléchir permet de commencer à identifier :

- celles qui vont être portées **en interne**, devenant ainsi une **compétence** clé de l'organisation ;
- celles qui vont être **externalisées**.

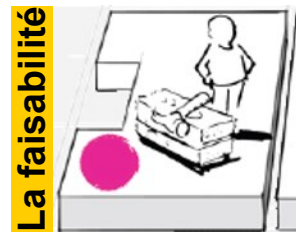
C'est essentiel pour s'assurer qu'il y a des personnes qui pourront prendre la charge de ces ressources clés et enfin pour identifier les principaux centres de coûts.



Les ressources clés

Il s'agira de décrire les **ressources nécessaires** au fonctionnement du *business model*.

- ressources physiques : bâtiments, matériel de production, véhicules, points de vente...
- ressources intellectuelles : marques, propriété intellectuelle, brevets, partenariats et données clients.
- ressources humaines.
- ressources financières : trésorerie disponible, actifs financiers, garanties financières...



Les partenaires clés

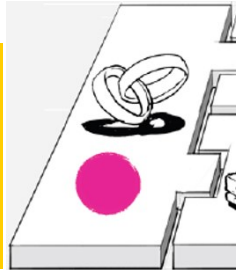
Les partenariats clés décrivent le **réseau de distributeurs et de partenaires** nécessaires au bon fonctionnement du *business model*.

Assurer des relations saines et pérennes avec ses éventuels acheteurs ou fournisseurs est essentiel pour contrebalancer leur **pouvoir de négociation**.

Identifiez le **type** de partenariat et les **raisons** sous-jacentes à ce choix.

La notion de **réseautage** est également intéressante à travailler dans ce bloc (adhésion à des syndicats professionnels, clubs, associations...).

La faisabilité

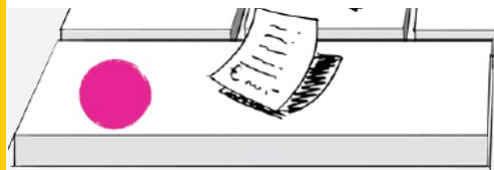


La structure de coûts

La structure de coûts décrit tous les **frais** engagés par la réalisation du *business model*.
Il existe deux modèles opposés de structure de coûts.

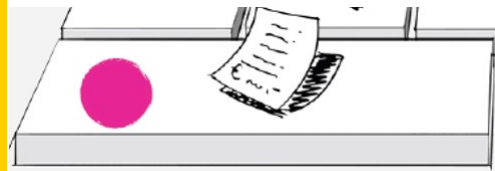
- **cost driven** : c'est un *business model* cherchant à réduire les coûts à leur minimum pour le client et donc pour l'entreprise (exemple : les compagnies aériennes *low cost* ont réussi à faire baisser les prix des billets d'avion en optimisant le remplissage et en baissant le niveau de services proposé à bord (restauration payante...)).

La viabilité



La structure de coûts

La viabilité



- **value driven** : c'est un *business model* qui se concentre sur le fait d'apporter un maximum de valeur au client (exemple : les hôtels de luxe produisent des services haut de gamme et très personnalisés, centrés sur la satisfaction client à n'importe quel prix).



Bien sûr, de nombreuses entreprises se situent **entre les deux**. Il s'agit de modèles-types. Lorsque vous remplissez votre BMC, identifiez de quel modèle votre entreprise est la plus proche.



Identifiez les types de coûts

Les **coûts fixes** : ce sont les coûts qui ne varient pas en fonction du volume des ventes ou des biens produits (par exemple : les salaires, les loyers, les installations matérielles ne varient pas lorsqu'un bien supplémentaire est produit).

Les **coûts variables** : ce sont les coûts qui varient en fonction du volume des ventes ou de la production (par exemple : les matières premières ou les frais de port pour l'envoi de colis sont des coûts variables qui augmentent lorsqu'un bien supplémentaire est vendu).

La structure de coûts



Des possibilités d'économies à identifier

A partir de votre analyse des types de coûts, vous pourrez identifier les manières de faire des économies lorsque l'activité se développe.

Économies d'échelle : lorsque la production d'une entreprise augmente, les coûts variables suivent, mais pas les coûts fixes (même s'ils peuvent augmenter par palier lorsqu'il s'agit de recruter ou d'acquérir de nouveaux locaux). Ceci représente donc des économies d'échelle : avec une même structure de coûts fixes, il est possible de générer plus de chiffre d'affaires.

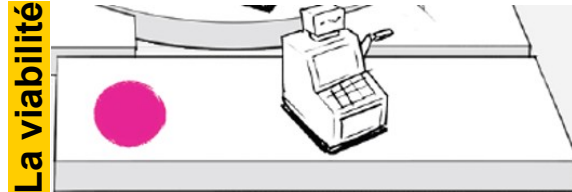
Économies d'envergure : lorsqu'une entreprise déploie ses activités, il est possible de regrouper certaines opérations similaires pour différents produits. Par exemple, l'activité marketing ou des canaux de distribution de plusieurs produits de la même entreprise peuvent être mis en commun, ce qui permet de réaliser des économies.

Illustration : le collectif Plantes pour tous propose "Des plantes pas chères accessibles à tous en centre ville" via des ventes éphémères. Ce modèle permet d'éviter de payer un local commercial, et en privilégiant les circuits courts donc la réduction d'intermédiaires, il est possible de proposer des plantes à des prix considérablement réduits.

La viabilité



Les flux de revenus



Ce bloc décrit les revenus générés par chaque segment client et les manières de les générer.



Demandez-vous pour quelle valeur **chaque segment client** est prêt à payer. Chaque source de revenus peut ensuite avoir des mécanismes de pricing différents.



Identifiez le modèle de revenus

De quelles manières générez-vous des revenus ? Il existe plusieurs de modèles de revenu.

- **Vente de biens et/ou services** : c'est la source de revenus la plus courante.
- **Frais d'usage** : plus un service est utilisé, plus le client paie.
- **Frais d'abonnement** : le revenu est généré par la vente d'un abonnement à un service.
- **La location** : d'un appartement, d'une voiture...
- **Frais d'intermédiation** : lorsqu'une entreprise permet de mettre en relation, elle peut prendre un pourcentage sur les frais de transaction.
- **Freemium** : consiste à offrir un service gratuit avec des fonctionnalités minimales, et une offre *premium* payante avec des fonctionnalités avancées.
- **Publicité** : le modèle est gratuit pour les utilisateurs, et généralement rentabilisé par de la publicité. C'est le cas de beaucoup de services sur internet, mais également des journaux gratuits.

Les flux de revenus



Découvrez des modèles de revenus originaux

Les sites de *e-commerce* prennent non seulement une commission, mais vendent aussi aux marques la possibilité de mettre leurs produits en avant :

1/ Leboncoin, qui effectue de la mise en relation principalement entre particuliers pour de la vente d'objets, génère des revenus grâce à la **vente d'options** pour améliorer ses chances de vendre. Ils proposent aussi de la publicité standard pour des professionnels entre les annonces des particuliers.

2/ easyJet vend une **formation en ligne** pour ne plus avoir peur dans l'avion. Ils ont donc diversifié leurs sources de revenus.

3/ les jeux sur smartphones et tablettes se téléchargent gratuitement, deviennent vite addictifs, puis génèrent de la frustration en obligeant l'utilisateur à patienter pour gagner de nouvelles vies, par exemple. Avec, quelques centimes, vous pouvez continuer à jouer ou acquérir des jockers pour finir un niveau grâce à des **micro dépenses**.

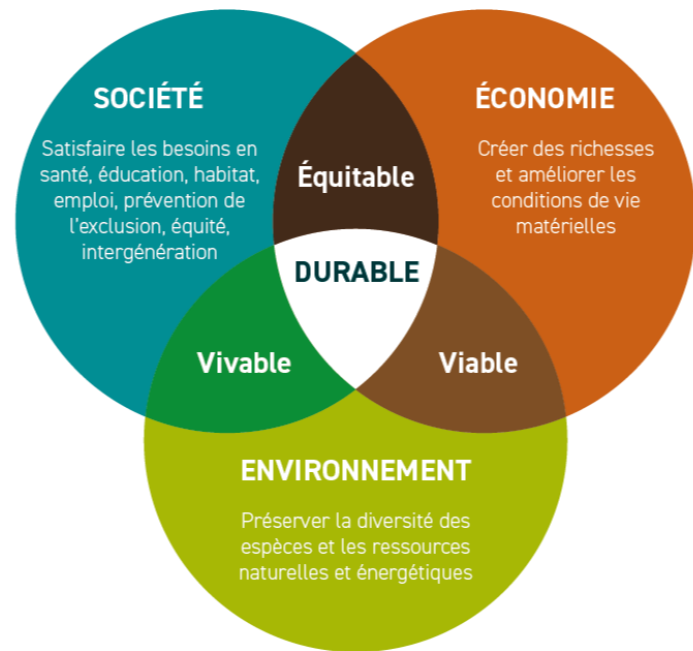
2 blocs supplémentaires



Pour compléter les 9 blocs du BMC, il est possible de travailler sur 2 autres dimensions

1/ l'usage du **digital**, des outils numériques dans le *business model*

2/ les enjeux liés au **développement durable**





C/*

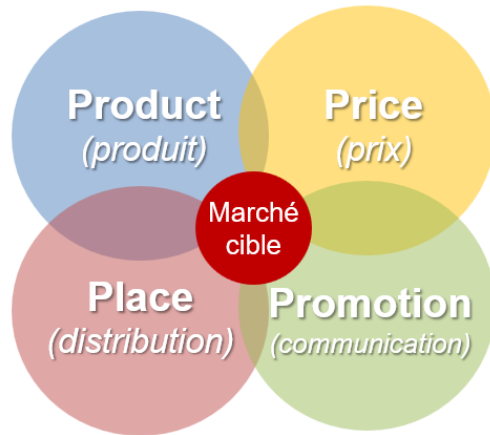
Les liens entre le *Business Model Canvas (BMC)*
et le *marketing-mix*



Années 1960 vs années 2000/2010

Le **Business Model Canvas (BMC)** et le **marketing mix** (appelé aussi 4P, 7P ou 10P ; modèle créé par Jérôme McCARTHY, puis popularisé et vulgarisé par Philip KOTLER) sont deux outils présentant des similitudes. En réalité, le *marketing mix* était l'un des premiers outils permettant d'aider à trouver son *business model* dans les années 1960, tout comme le *BMC* (créé en 2004 ; ouvrage sorti en 2010). Chacun de ses « P » correspond à un bloc du schéma du *Business Model Canvas*.

Le marketing mix, historiquement connu sous l'appellation **les « 4 P »**, identifie 4 leviers sur lesquels une organisation peut agir pour construire son offre de produits et/ou de services. On y trouve les éléments suivants :



Product (la politique de produit) : elle concerne les caractéristiques intrinsèques de l'offre (fonctionnalités, qualité, emballage...) ainsi qu'aux services associés (SAV...) ;

Price (la politique de prix) : elle fait référence au montant payé par un consommateur pour s'approprier l'offre. Il peut en exister plusieurs, en fonction de critères déterminés ;

Place (politique de distribution) : il s'agit du circuit emprunté pour que l'offre parvienne à ses acheteurs ou, à l'inverse, pour que ces derniers se déplacent jusqu'à l'offre ;

Promotion (politique de communication) : elle reprend tous les éléments du plan de communication qui permet à l'entreprise de faire connaître son offre auprès du public.

Marketing mix : de 7 à 10 P

D'autres leviers ont été identifiés depuis les années 1960. On parle maintenant de **7 P** et même de **10 P**. Ces techniques comprennent de nouveaux domaines, en phase avec l'évolution des mœurs et des comportements des consommateurs.

People : il s'agit des capacités de la force de vente de satisfaire la clientèle, la fidéliser, créer et entretenir une bonne réputation ; c'est l'**interaction** directe du personnel avec les clients (présentation, tenue, formation...).

Process : tout ce qui caractérise le **parcours client** (de la découverte à la vente). On parle aussi d'**expérience client** (le "avant", "pendant" et "après").

Physical evidence : preuves tangibles apportées aux clients pour les convaincre (composantes matérielles du magasin (vitrine, agencement...), des produits et/ou services (fiches techniques, témoignages, résultats de tests...)).

Purple crow (vache pourpre) : créer un produit et/ou service différent qui suscite l'intérêt, la surprise comme une vache pourpre pourrait attirer l'attention dans un champ au milieu des autres vaches !

Permission marketing : demander l'accord d'un client potentiel avant d'effectuer une approche commerciale (respect de la vie privée, cf. consentement pour l'utilisation des données personnelles « RGPD »).

Partnership : utilisation de la notoriété d'un partenaire pour vendre (l'idée est de croiser les communautés en faisant du *co-branding* ou des collaborations).

BMC et *marketing mix*

Tableau de correspondances indicatif :

Marketing mix (10 P)	Blocs du <i>Business Model Canvas</i> (BMC)
<i>Product</i> (produit)	Proposition de valeur
<i>Price</i> (prix)	Flux de revenus
<i>Place</i> (distribution)	Canaux (de distribution)
<i>Promotion</i> (communication)	Canaux (de communication)
<i>People</i>	Relation client / Activités clés
<i>Process</i>	Relation client / Activités clés
<i>Physical evidence</i>	Ressources clés / Relation client
<i>Purple crow</i>	Proposition de valeur
<i>Permission marketing</i>	Relation client
<i>Partnership</i>	Partenaires clés

Zoom sur l'expérience / parcours client

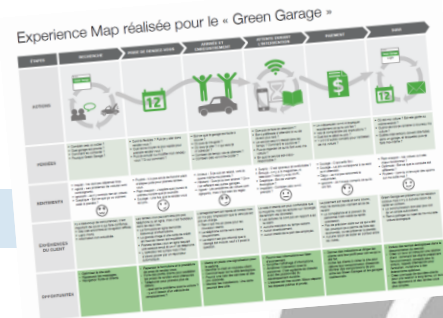
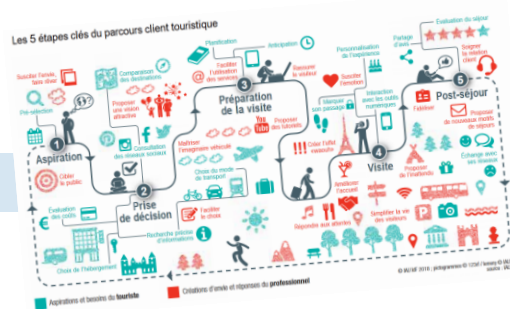


L'expérience map : la cartographie du parcours client

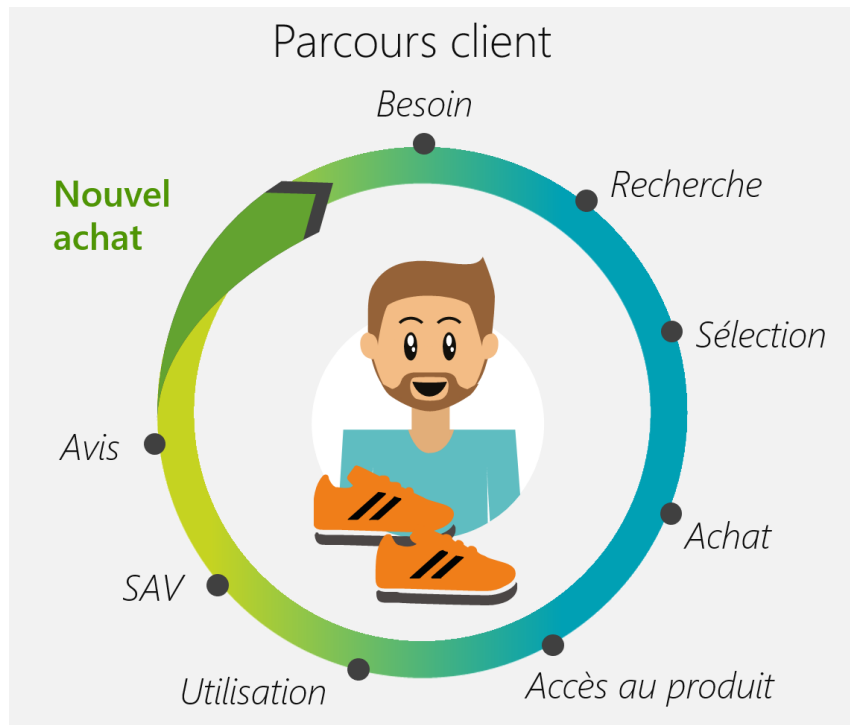
Il s'agit d'une **représentation visuelle du chemin suivi par un client** pour mener une tâche à bien. Ce *mapping* visuel a pour objectif d'identifier toutes les interactions possibles entre un consommateur et une organisation pour réaliser une action spécifique.

Cartographier le parcours des clients permet à une organisation de déceler ses points forts et ses points faibles sur chacun des canaux de contact, d'identifier les moments clé du parcours et d'évaluer la qualité de sa relation client globale. L'organisation pourra ainsi mener une stratégie marketing et des améliorations en vue d'optimiser l'expérience, la satisfaction et la relation client.

Se reporter aux 2 exemples fournis en annexe



Zoom sur l'expérience / parcours client



Le « **parcours client** » est le cheminement progressif du client vers l'acte d'achat :

- il commence par exprimer un **besoin** ;
- il engage des **recherches** ;
- il **sélectionne** des produits et/ou services ;
- il effectue l'**achat** proprement dit ;
- il **accède au produit et/ou service**, soit par visite en magasin, soit par livraison, soit en ligne... ;
- il **utilise** le produit et/ou service ;
- il recherche éventuellement un soutien (**SAV**) ;
- il peut également poster des **avis**, des **recommandations** sur les réseaux sociaux (**e-réputation**) ;
- et à l'issue de ce parcours client, la satisfaction peut conduire au **réachat**, ou *a contrario* au **rejet** du produit et/ou service.



D/*

La validation du modèle économique (*business model*) avec l'étude de marché



Définition d'un marché

MARCHÉ = espace où s'organise la rencontre d'une **offre** et d'une **demande** en vue d'un **échange (monétaire)** de biens et/ou services permettant de **satisfaire un besoin**

Un marché, c'est la rencontre d'une...

- **Offre** : une volonté et une capacité de vendre
- **Demande** : une volonté et une capacité d'acheter

Offre

= la concurrence

Demande

= la clientèle

Un **besoin** est un manque psychique ou physique, qui, non satisfait, se traduit en **désir**, et qui motive une action.

Le **besoin** c'est l'expression d'une **attente**, d'un **problème à résoudre**,...
Dire qu'il existe un besoin est insuffisant, faut-il encore qu'il y ait une demande, c'est-à-dire quelqu'un prêt à payer la solution proposée. **On ne crée pas un besoin : on y répond.**

Définition d'une étude de marché

Travail méthodique de **collecte** et d'**analyse d'informations** permettant de **mieux connaître** et **comprendre un marché**, un public ou une offre en ayant pour finalité de **prendre de meilleures décisions marketing**.

Autrement dit, une étude de marché est un travail d'exploration destiné à analyser, mesurer et comprendre le fonctionnement réel des acteurs d'un marché (clients + concurrents) ; de vérifier si le marché visé est réel et suffisant pour concrétiser votre projet de création ou de reprise d'entreprise.

L'étude de marché vous permettra donc de **définir votre place (positionnement)** et vos différentes **stratégies marketing**. Elle confirmera ou pas un potentiel de marché en donnant une **estimation** du prix de vente et du nombre de clients potentiels (= le **chiffre d'affaires prévisionnel**).

L'étude de marché en 3 points

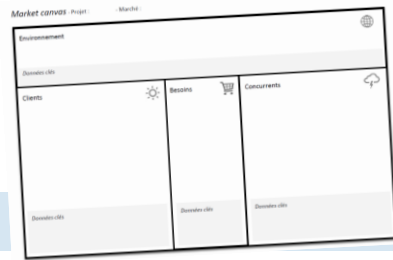
« Votre intuition n'est pas suffisante : elle doit être confirmée par une solide analyse du marché »

L'étude de marché demande rigueur et méthode : **elle permet de vérifier si le marché est réel et suffisant** ; elle se compose de **3 étapes plutôt théoriques de recherche et de collecte d'informations** :

1. Une étape d'**analyse** de :

- l'environnement global du marché (y compris la règlementation applicable au secteur d'activité),
- de la clientèle
- et de la concurrence.

Nous utiliserons ici l'outil « Market canvas »



2. Une étape de **vérification terrain** par des enquêtes et/ou interviews...

3. Une étape de prise de décision, de choix avec la détermination du **positionnement** et la déclinaison des **stratégies opérationnelles**. Elle confirme ou infirme un potentiel de marché en donnant une estimation des prix de vente du nombre de clients potentiels (= le **chiffre d'affaires prévisionnel**).

Zoom sur l'environnement global

**Comment fonctionne et évolue votre marché ? Quelles en sont les tendances ?
Quelles sont les réglementations applicables ?**

Rechercher

Tout ce qui est en lien avec votre marché sur le plan :

- Politique, économique, social, écologique, technologique et légal (PESTEL) : [voir page suivante](#)

Déduire

Les menaces et les opportunités à venir sur votre marché

- Le marché pourrait-il se développer ou se tarir ?

Rechercher

Les informations de base sur votre marché :

- Nombre de clients, chiffre d'affaires réalisé, évolution de la demande, etc...

Déterminer

La taille et la tendance de votre marché

- Combien y a-t-il de clients ? Est-ce que leur nombre est en augmentation ou en déclin ?

Repérer

les usages du secteur et **s'imprégner de la culture** pour mieux comprendre votre marché

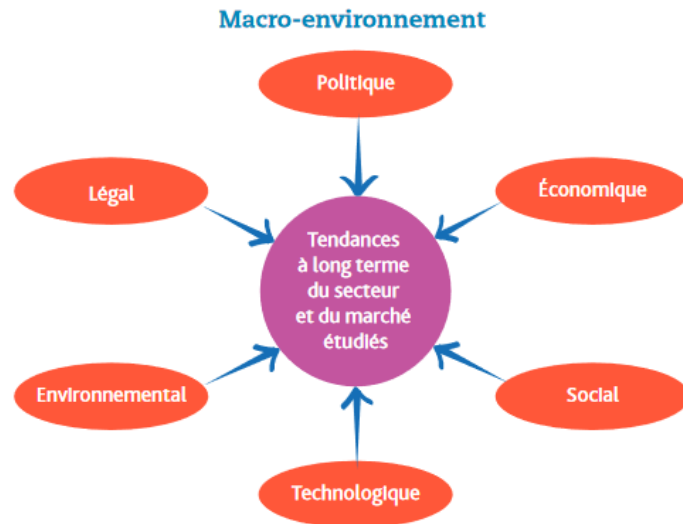
Zoom sur l'environnement global

Zoom sur le modèle PESTEL d'analyse des facteurs de l'environnement global

Un marché et les différents acteurs qui le composent sont soumis à des influences diffuses en provenance de la société dans laquelle ils vivent. Ces influences constituent le macro-environnement qu'on peut analyser en environnement :

- **p**olitique ;
- **é**conomique ;
- **s**ocial (socio culturel) ;
- **t**echnologique ;
- **e**nvironnemental ;
- **l**égal.

Les initiales forment PESTEL, un moyen mnémotechnique pour se souvenir des différentes composantes du macro-environnement



Zoom sur l'environnement global

Zoom sur le modèle PESTEL

Politique	Économique
<ul style="list-style-type: none">• Facteur d'environnement important pour certains marchés étrangers, souvent lié au facteur « Légal »• Risque politique dans le marché étudié• Réglementation protectionniste/aide aux investissements étrangers• Politique monétaire et risque de change, etc.	<ul style="list-style-type: none">• PNB, revenu par habitant et distribution des revenus• Prévisions de croissance• Taux d'inflation• Politique fiscale
Social	Technologique
<ul style="list-style-type: none">• Démographie : taille de la population, structure par âge, région, ethnie ou religion, taux de natalité• Modèles culturels, styles de vie, évolutions majeures• Leaders d'opinion	<ul style="list-style-type: none">• Évolution technologique dans le marché• Dépenses R & D dans le secteur• Rôle des nouvelles technologies dans les décisions d'achat et diffusion d'Internet dans le public du marché considéré
Environnemental	Légal
<ul style="list-style-type: none">• Sensibilité du public au développement durable• Importance et rôle des associations écologistes• Contraintes imposées aux industries polluantes	<ul style="list-style-type: none">• Réglementation des prix• Réglementation sur la protection des consommateurs• Réglementation sur la protection de l'environnement• Droit de la propriété intellectuelle• Réglementation de la concurrence• Normes et labels

À noter qu'il convient de ne retenir que les facteurs les plus significatifs qui ont un impact actuel et prévisionnel majeur sur l'évolution du (des) marché(s).

*Source : La Boîte à outils du Mercator
A. de Baynast, J. Lendrevie, J. Lévy, Dunod, 2021*

Zoom sur les concurrents



Avoir des concurrents n'est pas un problème : cela indique qu'il y a des besoins de la part de la clientèle et donc un marché existant.

Les concurrents sont de 2 types

1/ Les concurrents directs : ils proposent la même offre que vous pour répondre aux mêmes besoins (les *business models* sont semblables).

Par exemple : 2 pizzérias qui proposent une carte semblable avec des prix semblables, un service semblable, des horaires d'ouverture semblables.

2/ Les concurrents indirects : leurs offres sont différentes de la vôtre mais elles répondent aux mêmes besoins que ceux de vos clients.

Par exemple : une salle de repos dans une entreprise ou un restaurant rapide (le besoin : déjeuner sur le pouce pour pas cher) ; une boutique de fleurs qui propose des bouquets déjà prêts et une boutique de chocolats qui propose des boîtes déjà prêtes (le besoin : offrir un cadeau facilement avant un dîner chez des amis).

Zoom sur les concurrents



Quelles informations rechercher ?

- Qui sont-ils ?
- Quels produits et/ou services proposent-ils ?
- Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
- Quels prix pratiquent-ils ?
- Quelle est la renommée de vos concurrents ?
- Où sont-ils implantés ?
- Quelle est leur stratégie de communication ?
- ...



Comment exploiter les informations récoltées ?

- 1/ Identifiez les produits ou services concurrents** (directs, indirects et futurs).
- 2/ Listez les entreprises concurrentes** (ou les 5 à 10 principaux concurrents en fonction de l'activité).
- 3/ Analysez les offres des concurrents :**

Quelques sites web utiles :

<https://www.sirene.fr/>
<https://www.aef.cci.fr/>
<https://www.pappers.fr/>

Zoom sur les concurrents



Réalisez un *benchmark* concurrentiel

	Entreprise 1	Entreprise xx
Critère 1			
Critère 2			
Critère 3			
...			
Critère xx			
★ Avantage(s) concurrentiel(s)			

Zoom sur les concurrents



Se positionner

Le positionnement correspond à la position qu'occupe une marque, un produit et/ou un service dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques...).

Sans positionnement clair, votre entreprise ne sera pas perçue clairement par les clients, vous aurez donc des difficultés à leur vendre votre produit et/ou service.

Par ailleurs, le positionnement de votre offre est la **base pour définir vos différentes stratégies opérationnelles** (prix, fabrication, communication, distribution, packaging...).

Un choix de positionnement est un **engagement à long terme** de l'entreprise. Alors que des campagnes de communication peuvent se renouveler fréquemment, le positionnement s'inscrit nécessairement dans la durée et dans la continuité.

Zoom sur les concurrents



Réalisez une carte conceptuelle (= mapping concurrentiel, = carte de positionnement)

Outil marketing permettant à une entreprise de comprendre le positionnement de sa marque, de ses produits et/ou services par rapport à ses concurrents.

La carte perceptuelle prend la forme d'un graphique à deux axes qui offre une visualisation claire du positionnement visé par rapport à la concurrence existante, et facilite l'analyse des forces et des faiblesses selon des critères préétablis.

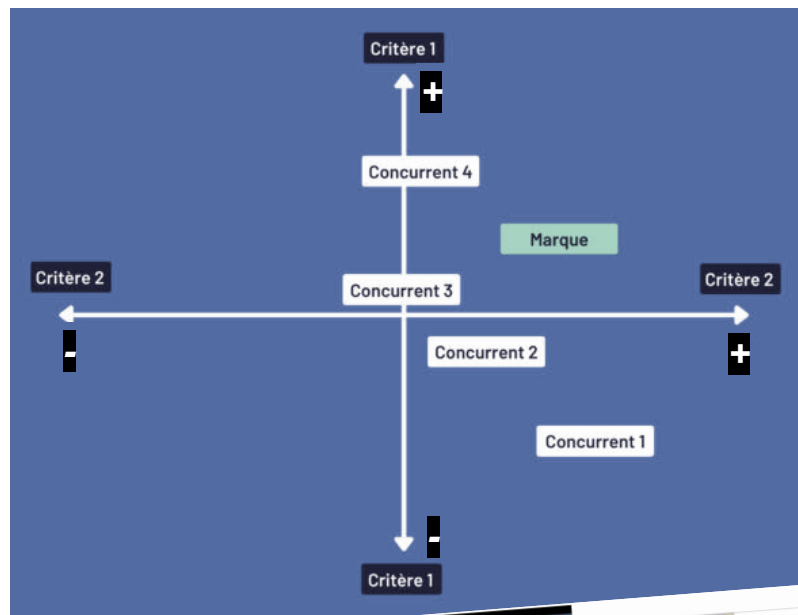
Un mapping concurrentiel peut participer à la construction d'une base solide avant la mise en place d'une stratégie marketing. Son analyse peut également aider à ajuster le positionnement d'un produit et/ou service sur le marché tout au long de sa durée de vie, en fonction des attentes changeantes des consommateurs.

Cette vue d'ensemble de la concurrence est pratique, mais limitée, dans le sens où seulement deux critères sont exprimés par graphique. Mais rien n'empêche d'en produire plusieurs, avec d'autres critères d'analyse, pour mieux comprendre et préciser le positionnement de la marque ou du produit.

Zoom sur les concurrents

Chacun des axes représente un critère : si l'un de ces critères est, par exemple, le prix, positionné sur l'ordonnée, le sommet de l'axe définira le prix le plus élevé, quand sa base montrera le prix le plus bas.

Une fois les critères établis, on placera sa marque, son produit ou son service, ainsi que celle ou celui de ses principaux concurrents, selon les critères choisis, permettant ainsi de montrer le positionnement de chacun et, bien sûr, de le comparer.



Nous utiliserons ici la feuille de calcul « Carte perceptuelle »



Zoom sur les concurrents



La méthodologie du positionnement en pratique

1. L'analyse de la concurrence *pour détecter les attentes déjà satisfaites par les offres concurrentes*
2. La réalisation d'une carte perceptuelle *pour situer les positions respectives des différents concurrents, sur la base de 2 critères au moins, auxquels les clients sont les plus sensibles.*
3. La détermination des « espaces vides » *c'est-à-dire les attentes non encore satisfaites par les concurrents*
4. Le choix d'un positionnement spécifique *selon plusieurs stratégies possibles, par exemple :*
 - > stratégie de **différenciation** : adopter un positionnement différent des autres concurrents
 - > stratégie d'**innovation** : lancer un produit et/ou service sur un segment de marché afin d'occuper une place vacante
 - > stratégie de **niche** : choisir un positionnement original, à l'écart de la concurrence, en visant une niche
 - > stratégie d'**imitation** (*me too*) : occuper la même place qu'un produit concurrent
5. La mise en place du positionnement *à travers les méthodes des 4P, 7P, 10P...*

Zoom sur les concurrents

Se positionner est un **choix stratégique** qui résulte de :

- **l'analyse du contexte et des tendances**

Par exemple, si le "made in France" est une tendance forte pour le produit que vous vendez, ce positionnement peut être intéressant.

- **la mission de l'entreprise**

Par exemple, si vous avez décidé que la mission de votre entreprise était de contribuer au bien-être de la planète, votre positionnement doit le dire, le prouver.

- **l'analyse de la concurrence**

Par exemple, si tous vos concurrents se positionnent sur des prix élevés, vous pouvez peut-être envisager des prix plus bas.

- **l'analyse de la clientèle**

Par exemple, si vos clients sont sensibles à la qualité des produits, vous vous positionnerez sur du haut de gamme ou moyenne gamme.