

# Business plan

Dématérialisation d'un processus de paiement

COMETS Jean-Marie  
DELMARRE Adrian  
REYNOLDS Nicolas  
TURPIN Pierre

19 novembre 2014

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Problème / Opportunité</b>	<b>3</b>
2.1	L'étranger : des transformations terminées . . . . .	4
2.1.1	Brésil . . . . .	4
2.1.2	Inde . . . . .	4
2.2	La France : une transition en démarrage . . . . .	5
2.3	Cadre juridique en France . . . . .	6
2.3.1	Incitatifs fiscaux . . . . .	6
2.3.2	Législation pour la grande distribution . . . . .	6
2.3.3	Validation du CNTR . . . . .	6
<b>3</b>	<b>Concurrence</b>	<b>6</b>
3.1	De fortes barrières à l'entrée . . . . .	7
3.1.1	Effet Réseau . . . . .	7
3.1.2	BRF . . . . .	7
<b>4</b>	<b>Business Model</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Stratégie Océan Bleu</b>	<b>8</b>
5.0.3	Canvas . . . . .	9
5.0.4	Carte restaurant . . . . .	9
5.0.5	Tickets restaurant . . . . .	10
5.0.6	Commission titres entreprise . . . . .	10
5.0.7	Produits annexes . . . . .	10
<b>6</b>	<b>Vente &amp; Marketing</b>	<b>11</b>
6.1	Partenaires Clés . . . . .	11
6.1.1	Commerces . . . . .	11
6.2	Caneaux de distribution . . . . .	11
6.2.1	Client Final . . . . .	11
6.2.2	Entreprises . . . . .	11
6.2.3	Commerces . . . . .	11
6.3	Activités Clés . . . . .	12
6.3.1	Technique . . . . .	12
6.3.2	Commerciale . . . . .	12
6.4	Ressources Clés . . . . .	12
6.5	Coûts . . . . .	12
6.5.1	Investissement . . . . .	12
6.5.2	Fonctionnement . . . . .	12
<b>7</b>	<b>Projections</b>	<b>12</b>

## 1 Executive Summary

Le **marché du titre de restauration** connaît depuis deux ans une **transformation radicale**, avec l'arrivée des titres dématérialisés. La configuration du marché entraîne une domination solide d'un petit nombre d'A-Players. Cette transformation est la **dernière occasion de la décennie** de se tailler une part dans ce marché de 5.7 milliards d'euros.

La France est en retard dans cette transformation, qui est terminée dans plusieurs pays. Nous avons donc une **vision très précise** des phases qui sont à venir, avec notamment le constat suivant : **des acteurs arrivant sur le marché ont réussi à se tailler une part**, malgré les réponses des A-Players, et ce a plusieurs reprises. Il y a donc **une faille** dans leurs barrières à l'entrée. En France, d'après les évolutions des marchés étrangers, il reste 1 ou 2 places à prendre, et 2 ans avant que le marché soit bloqué.

La faille est la suivante : malgré leur énorme puissance financière et la protection que leur offre leur réseau, les A-Players doivent gérer leur lourde structure titres-papier, la transition prenant 5 à 7 ans. Ils ne peuvent donc pas s'aligner sur une **politique agressive de conquête de marché** qui joue à la fois sur les **coûts et sur la rapidité**.

Nous proposons de reprendre les éléments qui ont fait le succès des nouveaux arrivants :

1. **Différenciation radicale par les coûts** (0 commission), soutenu par la réduction des coûts entraînée par le 100% dématérialisé.
2. **Investir activement nos partenaires clés** dans la conquête de marché : prendre le monopole chez nos partenaires grande distribution, s'appuyer sur la portée et la puissance financière de la banque.
3. Se lancer dans une **conquête rapide et globale** du marché.

Une fois placés sur le marché, se diriger vers des **espaces stratégiques à plus forte valeur ajoutée** : la vente de produits annexes, marché à la croissance annuelle de 4%.

## 2 Problème / Opportunité

Le **marché du titre de restauration** connaît depuis deux ans une **transformation radicale**, avec l'arrivée des titres dématérialisés. D'autres pays ont entamé avec succès cette transition avant nous, ce qui a résulté en l'**arrivée percutante de nouveaux acteurs** sur le marché. Des places similaires sont donc à prendre en France. Dans cette partie, nous allons faire un **état des lieux de la configuration et de l'évolution des marchés**.

## 2.1 L'étranger : des transformations terminées

### 2.1.1 Brésil

Le Brésil est le cas de référence d'un marché qui a **terminé sa transition** a des formats dématérialisés.

Son étude permet de dégager des effets importants sur le marché :

- **Une augmentation du volume total** des transactions
- Une compétitivité accrue des acteurs dématérialisés grâce à des **économies d'échelle**
- **Nouvelles sources de revenus** uniques au modèle de la carte-restaurant (produits annexes)
- Durée totale de la transition d'un pays : **5 à 7 ans**, avec un pic d'adoption en 3 ou 4 ème année

### 2.1.2 Inde

L'Inde est un exemple d'implantation réussie de nouveaux acteurs.

Le groupe **Sodexo**, historiquement majoritaire sur le marché, n'a pas pu contenir l'arrivée de GoBindas, acteur national de taille moyenne.

**GoBindas** est spécialisé dans l'ajout de services pour les opérateurs télécoms. Il a effectué avec succès une entrée dans le marché du titre de restauration dématérialisé en 2011, avec solution sur téléphone.

Notre analyse des facteurs clés qui ont fait son succès :

**Différenciation par les coûts** : le 100% dématérialisé lui a permis de réduire drastiquement ses coûts de fonctionnement, en opposition à Sodexo. La solution par téléphone (SMS notamment), cohérente avec le marché Indien, lui a permis une adoption sans friction par les entreprises et les commerces.

**Des partenaires clé puissants** : l'entreprise a noué des partenariats avec 500 marques clés (détenues par une poignée de groupes), de manière à lui donner une forte visibilité pour s'ancrer dans le marché. Sa proximité avec les *acteurs de la télécommunication* lui a permis de mettre en place une infrastructure adaptée, ainsi qu'une couverture forte lors de la phase de déploiement (groupe TIAXA).

**Une conquête rapide et globale du marché** : le timing du lancement de ses produits a été décisif : Le 1er Janvier, plusieurs acteurs majeurs de la grande distribution du pays (Food Bazar, Spencer's Foodworld etc.) se sont mis simultanément à *ne plus accepter les tickets Sodexo*, ce qui lui a permis de récupérer une part de marché estimée à 30% en moins de 6 mois.

Nous reprendrons ces facteurs de succès pour notre stratégie (cf. Ventes & Marketing).

## 2.2 La France : une transition en démarrage

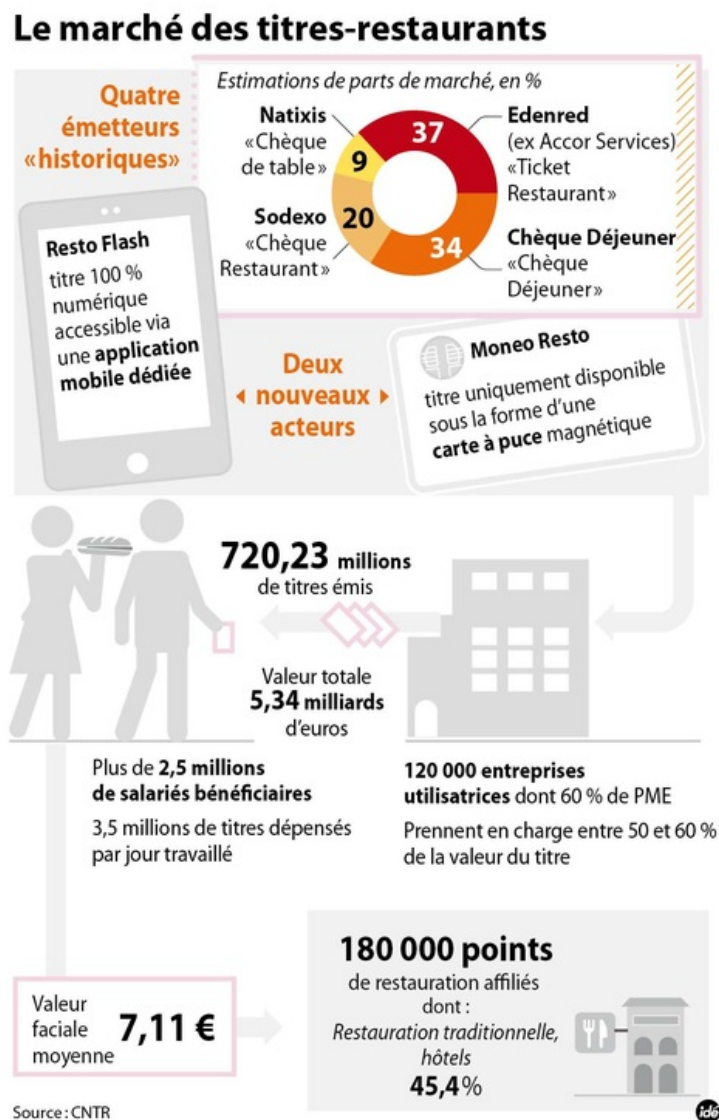


FIGURE 1 – Vue d'ensemble du marché Français des titres restaurants, réalisée par le CNTR

Les chiffres énoncés ici nous serviront de base pour les calculs partie prospective. Notons que les chaînes de distributions sont absentes des calculs publics.

(cf. Cadre juridique en France)

Le marché est en **croissance suffisamment forte** pour laisser la place à de nouveaux acteurs, comme le confirme les observations à l'étranger. Nous estimons qu'il reste 1 ou 2 places à prendre, et 2 ans avant que le marché soit bloqué, en fonction des résultats de Sodexo et Resto Flash, tous deux dans une situation à risque.

## 2.3 Cadre juridique en France

Les évolutions du marché dans les différents pays depuis l'apparition du ticket restaurant montrent d'énormes disparités en fonction des incitatifs fiscaux appliqués par les gouvernements. Le critère est donc important à prendre en compte. Nous avons 3 aspects à considérer : les incitatifs de taxe, la législation pour la grande distribution et la validation du CNTR.

### 2.3.1 Incitatifs fiscaux

(cf. Partie Juridique)

### 2.3.2 Législation pour la grande distribution

(cf. Partie Juridique)

### 2.3.3 Validation du CNTR

(cf. Partie Juridique)

## 3 Concurrence

Dans le document, nous avons séparé les concurrents en deux catégories :

**Les "A-Players"** : Emetteurs historiques de titres-restaurant, fermement implantés. En France, quatre émetteurs se disputent le marché des titres restaurant. Endered, à l'origine de la marque déposée « ticket restaurant », possède 37% des parts de marché. Suivent Chèque Déjeuner, Sodexo et Natixis.

**Les "Pure-Players"** : Nouveaux acteurs, misant sur les 100% dématérialisés. Ces acteurs jouissent d'une grande souplesse, réactivité et de faibles coûts. Nous nous situons dans cette catégorie, avec Resto Flash et Monéo Resto, le premier proposant une solution smartphone, le second une carte de paiement (cf. document Benchmarking)

A terme, les A-Players proposeront eux aussi le support numérique. Endered a déjà entamé la dématérialisation de ses titres par exemple.

### 3.1 De fortes barrières à l'entrée

L'enjeu numéro 1 dans le domaine est la part de marché. Plus cette part est élevée pour un acteur, plus il sera difficile à déloger. La marge étant faible dans le domaine (environ 2%), la quantité de transactions effectuée est fondamentale.

#### 3.1.1 Effet Réseau

Les entreprises n'accepteront que les propositions émanant des 3 ou 4 plus gros acteurs du secteur, pour des raisons de stabilité et de qualité de service pour ses employés. Il y a un très fort effet réseau dans le marché, qui est la barrière à l'entrée principale.

#### 3.1.2 BRF

La seconde barrière découle directement du business model du secteur (cf. Business Model) :

Celui-ci a pour particularité de générer un **Besoin en Fonds de Roulement fortement négatif**. C'est un avantage certain pour prendre du volume, mais cela suggère également que les acteurs déjà en place ont à leur disposition des fonds très conséquents pour contrer l'arrivée des acteurs. Sur les 5.5 milliards que représente le marché, plus d'un milliard est en trésorerie, potentiellement disponible pour contrer des stratégies de domination par les coûts. Cette stratégie ne se suffira donc pas à elle-même pour récupérer des parts sur le marché.

Notons également que les A-Players se laissent mutuellement une place sur le marché, car une situation de concurrence plus brutale ne leur serait pas favorable sur le long-terme. C'est exactement là que nous intervenons (cf. Ventes & Marketing).

## 4 Business Model

Nous tirons notre **avantage concurrentiel** d'une approche singulière quant au modèle économique que nous choisissons. Celui-ci est rendu possible par notre positionnement de pure-player, ainsi que notre bonne position pour les partenariats à conclure.

Le modèle économique, qui a fait le succès du secteur, est unique. Les opérateurs vendent les tickets aux entreprises et paient ensuite les restaurateurs qui les ont reçus. Entre les deux, il s'écoule en moyenne sept à huit semaines, ce qui a pour effet de rendre négatif le **Besoin en Fonds de Roulement** de l'entreprise. Sur les 5,5 milliards d'euros du marché français, il y a en permanence 1 milliard d'euros de trésorerie placé sur les marchés. Les opérateurs gagnent majoritairement de l'argent là-dessus.

La seconde partie des revenus provient de l'**achat des tickets par les entreprises**, sur lesquels des commissions sont prises. Ainsi, Sodexo récupère 1.3% de la valeur nominale des tickets vendus.

Le business a également la caractéristique d'être à **marge faible**, environ 2%, ce qui a un impact, notamment sur les volumes à traiter pour être rentable (cf. concurrence ; cf. Projections).

## 5 Stratégie Océan Bleu

Il est inenvisageable d'attaquer les acteurs implantés de front, sur leur propre terrain. Nous nous devons donc de proposer une **solution radicalement différente** pour nous imposer. Nous avons choisi d'implémenter une **stratégie Océan Bleu** (création de nouveaux espaces stratégiques). Notre innovation-valeur est la suivante :

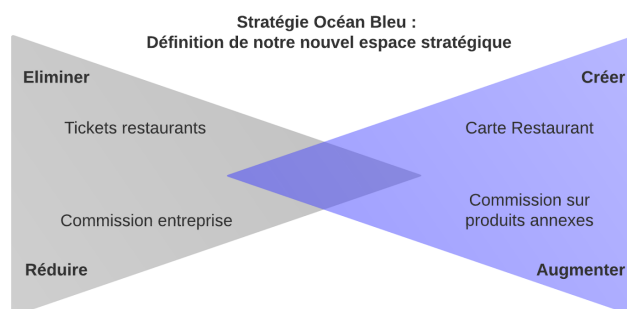


FIGURE 2 – Stratégie Océan Bleu

Ce schéma résume notre **différence avec les A-Players** du marché : notre proposition 100% dématérialisée (pure-player).

Il montre également la différence fondamentale que nous proposons **par rapport aux pure-players** déjà sur le marché en France : notre offre radicale "0 commission", pour prendre des parts de marché suffisamment rapidement (cf.



suite).

### 5.0.3 Canvas

Business Model Canvas

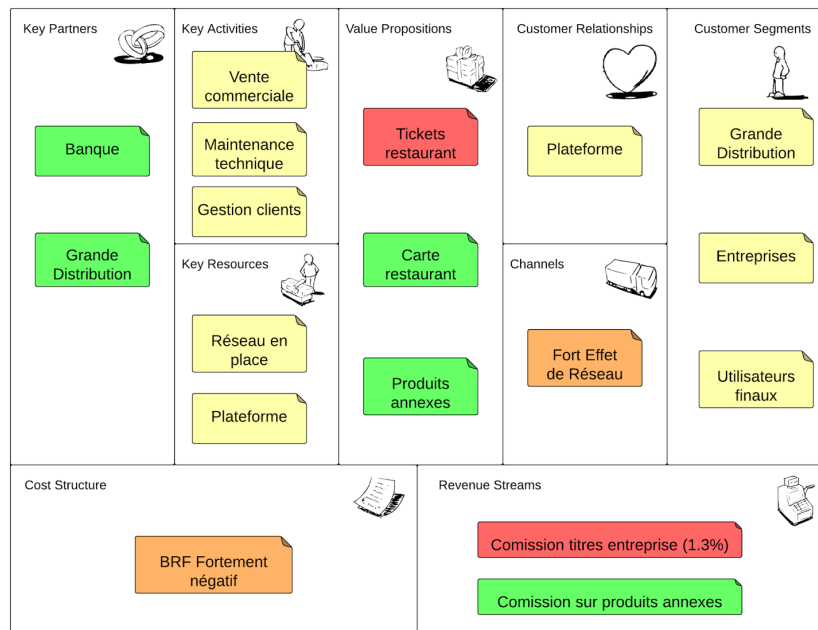
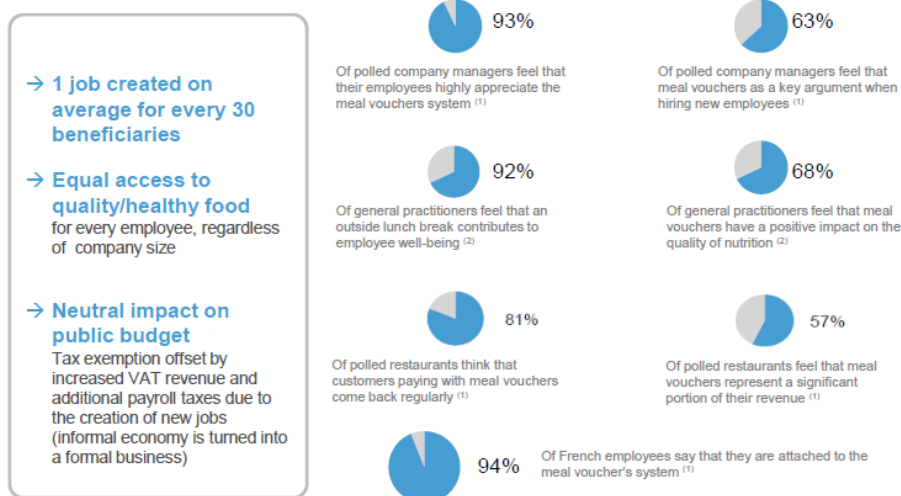


FIGURE 3 – Détail du business model que nous proposons. En vert : les ajouts par rapports au BM classique du milieu. En rouge : les retraits que nous effectuons. En orange : les barrières à l'entrée principale.

### 5.0.4 Carte restaurant

Le service que nous proposons est basé sur une carte restaurant, utilisable sur des terminaux bancaires classiques. La solution n'est pas fondamentalement différente de celles proposée par Monéo-Resto. Les détails de notre solutions peuvent être retrouvés dans les autres documents.

La **valeur apportée** par la solution solution dématérialisée **n'est plus à prouver**. Son succès unanime dans les pays étrangers en étant la meilleure preuve. Voici un sondage réalisé sur la l'acceptation des versions dématérialisées dans les pays qui l'utilisent. L'ensemble des parties prenantes (entreprises, commerces, salariés) placent tous la variante dématérialisée loin devant.



### 5.0.5 Tickets restaurant

Nous nous séparons complètement de la solution de paiement par ticket, faisant de nous un “**pure-player**”, jouant 100% sur le dématérialisé. Cela nous permet de réaliser des **économies d'échelles** non-négligeables, fondamentales pour absorber la suppression des commissions sur les titres vendus.

### 5.0.6 Commission titres entreprise

Notre approche vis-à-vis des entreprises est radicale : nous prenons **0 marge** sur la vente des tickets que nous réalisons.

Cela représente une économie intéressante pour les entreprises, en particulier les grandes entreprises, qui pourront réaliser une coupe sur leurs charges (cf. Projections).

Cet **ajout à notre proposition de valeur** (domination par les coûts) nous permettra d'acquérir des parts de marchés de manière beaucoup plus rapide, ce qui est indispensable pour la réussite de l'opération. Cela sous-entend une force de vente conséquente (cf. Partenariats).

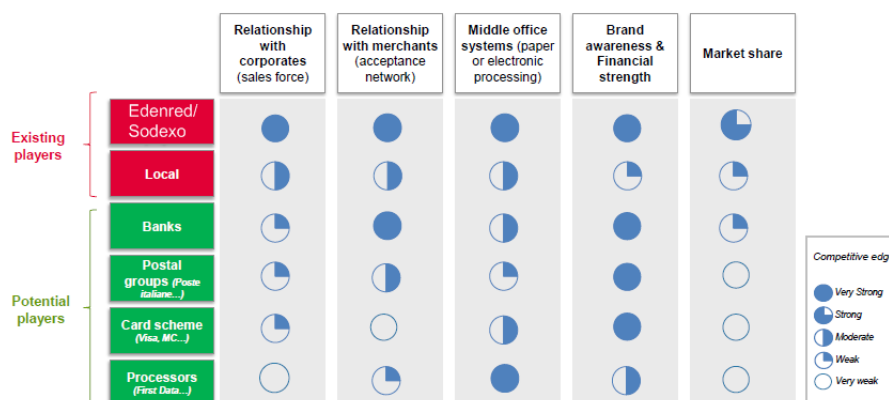
### 5.0.7 Produits annexes

La bataille sur les parts de marché long-terme réside donc, en plus de la stratégie de déploiement que nous allons adopter dans les services que nous allons créer autour de la carte.

Voici la liste de produits annexes que nous envisageons :

- promotions géolocalisées
- e-shopping en partenariat avec des grandes marques
- vente des données de consommations collectées (dans le cadre de partenariats)

## 6 Vente & Marketing



### 6.1 Partenaires Clés

#### 6.1.1 Commerces

Grandes surfaces de proximité, type “Carrefour City”.  
Supermarchés périurbains implantés en zone d'activité.

Si l'on parvient à nouer un partenariat prospectif avec deux groupes leaders (par exemple les groupes Carrefour et les Mousquetaires), on peut espérer s'implanter dans 4-5 000 enseignes la première année, avec 3 ou 4 bornes par magasin en moyenne.

Les restaurateurs (203.000 en France ). Si on se restreint aux enseignes faciles à démarcher pour la première année (chaînes, gros hubs), on peut tabler sur 50 000 terminaux de paiement dans autant d'enseignes.

### 6.2 Caneaux de distribution

#### 6.2.1 Client Final

#### 6.2.2 Entreprises

#### 6.2.3 Commerces

A chaque fois que l'on signe un nouveau client, on prospecte auprès des restaurateurs présents aux alentours pour leur proposer de s'affilier. Avant la mise

en place du système, les salariés de l'entreprise sont sondés sur les endroits où ils utilisent leurs titres-restaurant. Ensuite, on propose à ces adresses de nous rejoindre

### **6.3 Activités Clés**

#### **6.3.1 Technique**

#### **6.3.2 Commerciale**

### **6.4 Ressources Clés**

### **6.5 Coûts**

#### **6.5.1 Investissement**

#### **6.5.2 Fonctionnement**

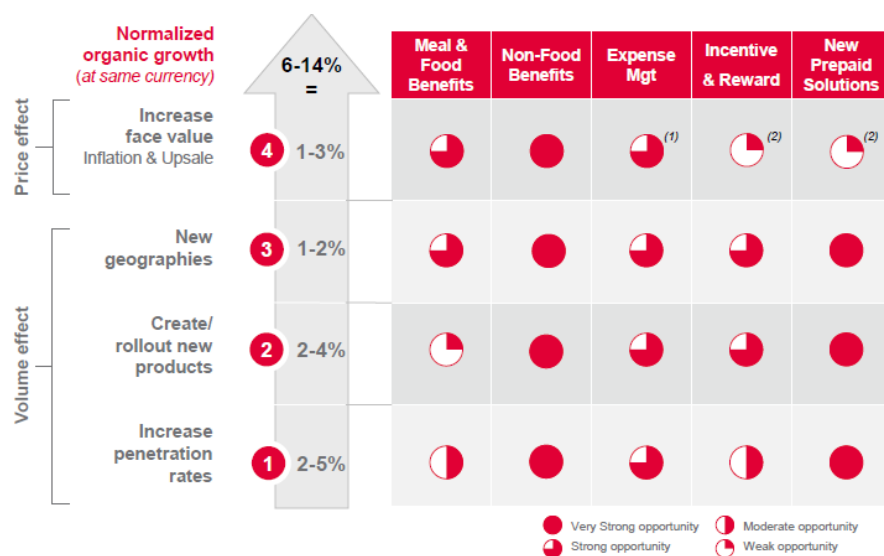
## **7 Projections**

phase pilote

phase de commercialisation

Les restaurateurs (203.000 en France ). Si on se restreint aux enseignes faciles à démarcher pour la première année (chaînes, gros hubs), on peut tabler sur 50 000 terminaux de paiement dans autant d'enseignes.

Pour autant, nous savons déjà que la courbe des commandes ne sera pas linéaire, car c'est ce qui s'est produit dans tous les autres pays où nous sommes implantés. Une première vague de clients se montreront intéressés, puis nous stagnerons à un palier avant que cela ne reparte de façon plus régulière.



Target of normalized<sup>(3)</sup> annual organic growth in issue volume: 6% to 14%