

**COURS « ENTREPRENEURIAT »**  
**SÉANCE 03 « MODÈLE D'AFFAIRES »**

**- SEMESTRE 5 -**

# RAPPEL

- Intrapreneuriat
- Fenêtre d'opportunité
- Méthodes de créativité
- Idée d'affaires Vs Opportunité d'affaires

# IDÉE VS OPPORTUNITÉ D'AFFAIRE

Une opportunité d'affaires est une idée :

- Qui a passé plusieurs *tests de faisabilité*
- Dont le potentiel de *création de valeur* a été validé
- Dont *les ressources* en besoin ont été *identifiés*
- Qui est *planifié*
- Qui est *compatible avec l'équipe*

# VALIDATION D'UNE IDÉE D'AFFAIRES

1

Déterminez les composantes de votre idée

2

Quel est le caractère novateur de votre service / pdt ?

3

- Délimitez le marché visé

4

- Décrivez votre activité de façon précise

5

Collectez les informations nécessaires

6

Sollicitez avis et conseils

7

- Analysez les contraintes de votre projet

8

- Définissez votre projet personnel

9

- Vérifiez le réalisme de votre idée

# MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Un modèle économique (ou business model en anglais ) décrit précisément comment votre entreprise va gagner de l'argent.
- En pratique, cela revient à définir ce que vous allez vendre, auprès de quels clients, dans quel but, de quelle manière, et pour quel bénéfice.
- Le BM décrit « les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder, 2011)

# UTILITÉ DU BUSINESS MODEL

L'utilité du BM est double:

- **Pour les entrepreneurs, il permet de :**

- Clarifier votre offre, le besoin et la problématique auxquelles la proposition de valeur répond.
- Connaître votre segment de marché et de clientèle.
- Prendre conscience de votre facteur différentiant et innovant par rapport à l'existant sur le marché.
- Mettre en évidence les générateurs de revenus et la rentabilité résultante
- Se préparer à bien communiquer sur votre projet : une présentation claire et synthétique sans détails techniques.

# UTILITÉ DU BUSINESS MODEL

- **Pour vos partenaires** : investisseurs, banquiers, fournisseurs, prescripteurs :
  - Fournir des éléments pour comprendre l'enjeu du projet : vendre quoi, à quoi, comment...
  - Apporter une vision globale du projet orientée sur l'utilité
  - Donner une lecture immédiate de la valeur ajoutée

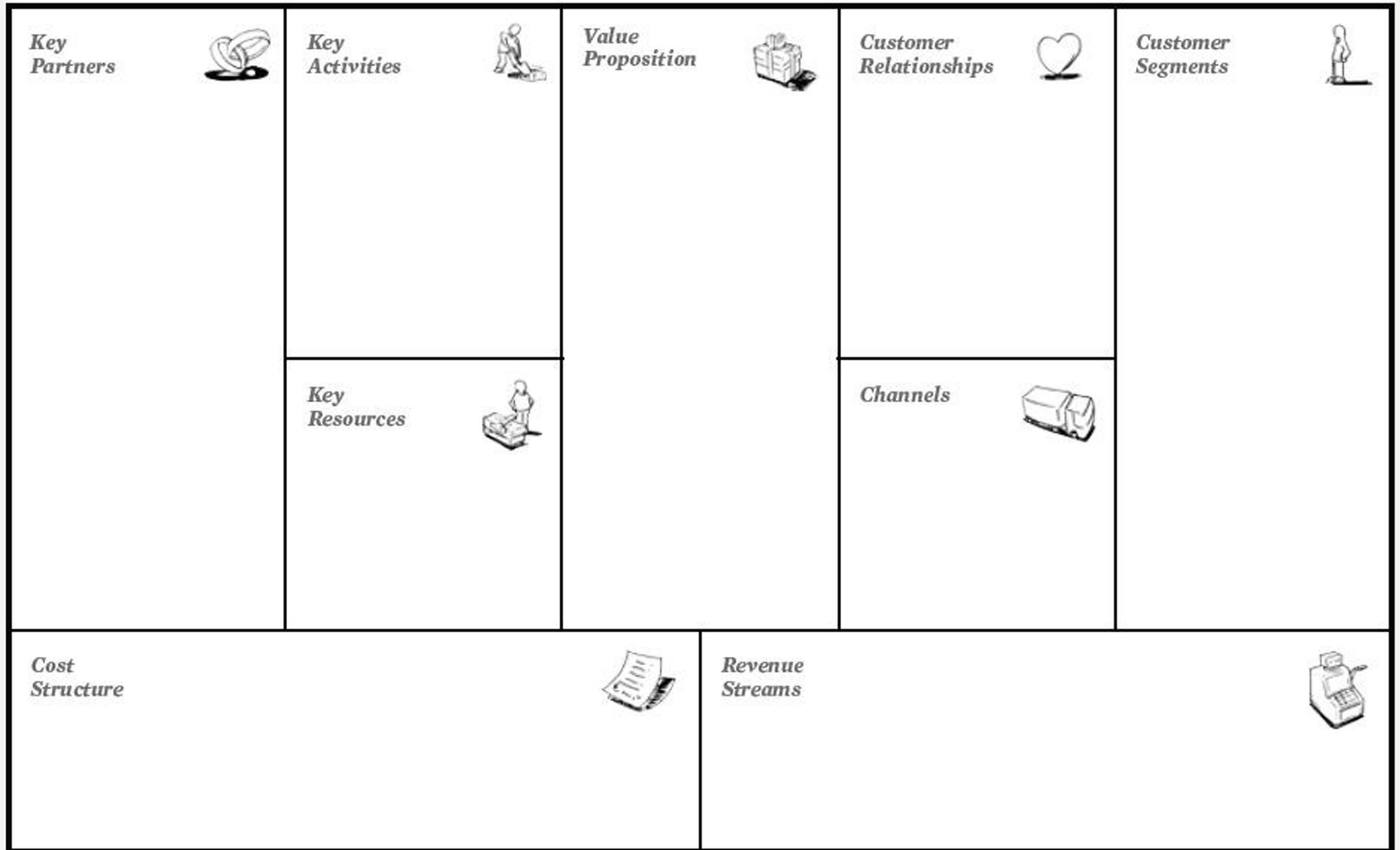
# OBJECTIF DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

- L'objectif du BM est de partir de l'idée pour montrer qu'elle constitue réellement une opportunité d'affaires
- L'élaboration d'un modèle économique doit vous permettre de répondre à deux principales questions:
- Est-ce que mon offre répond à un véritable besoin pour mes clients ?
- Est-ce que j'ai imaginé toutes les possibilités pour me démarquer des autres, en innovant soit par l'offre proposée, l'usage qui en est fait, les moyens mis en œuvre, ou la stratégie commerciale ?



# BUSINESS PLAN VS BUSINESS MODEL

- Le business model est comment l'entreprise se positionne au sein de la chaîne de valeur de son secteur, comment elle organise ses relations avec ses clients, fournisseurs, et partenaires afin de générer un profit. Le business plan traduit ce positionnement en une série d'actions stratégiques à mettre en place et chiffre leurs impacts
- le business plan – ou plan d'affaire - est la déclinaison concrète, opérationnelle et chiffrée du business model; Il comprend donc le business model



# BUSINESS PLAN VS BUSINESS MODEL

**BUSINESS MODEL**

HOW A BUSINESS CREATES, DELIVERS & CAPTURES VALUE.



DESTINATION



CREATIVE THINKING  
for  
IDEATION

BOTH ARE NEEDED



BOTH NEED TO BE

**ALIVE**

not  
= STATIC =

&  
BOTH NEED  
CONTACT WITH



**CUSTOMERS**  
& TESTING OF  
**ASSUMPTIONS**

**BUSINESS PLAN**

WHAT THE GOALS OF A BUSINESS ARE & HOW THEY WILL BE ACHIEVED.

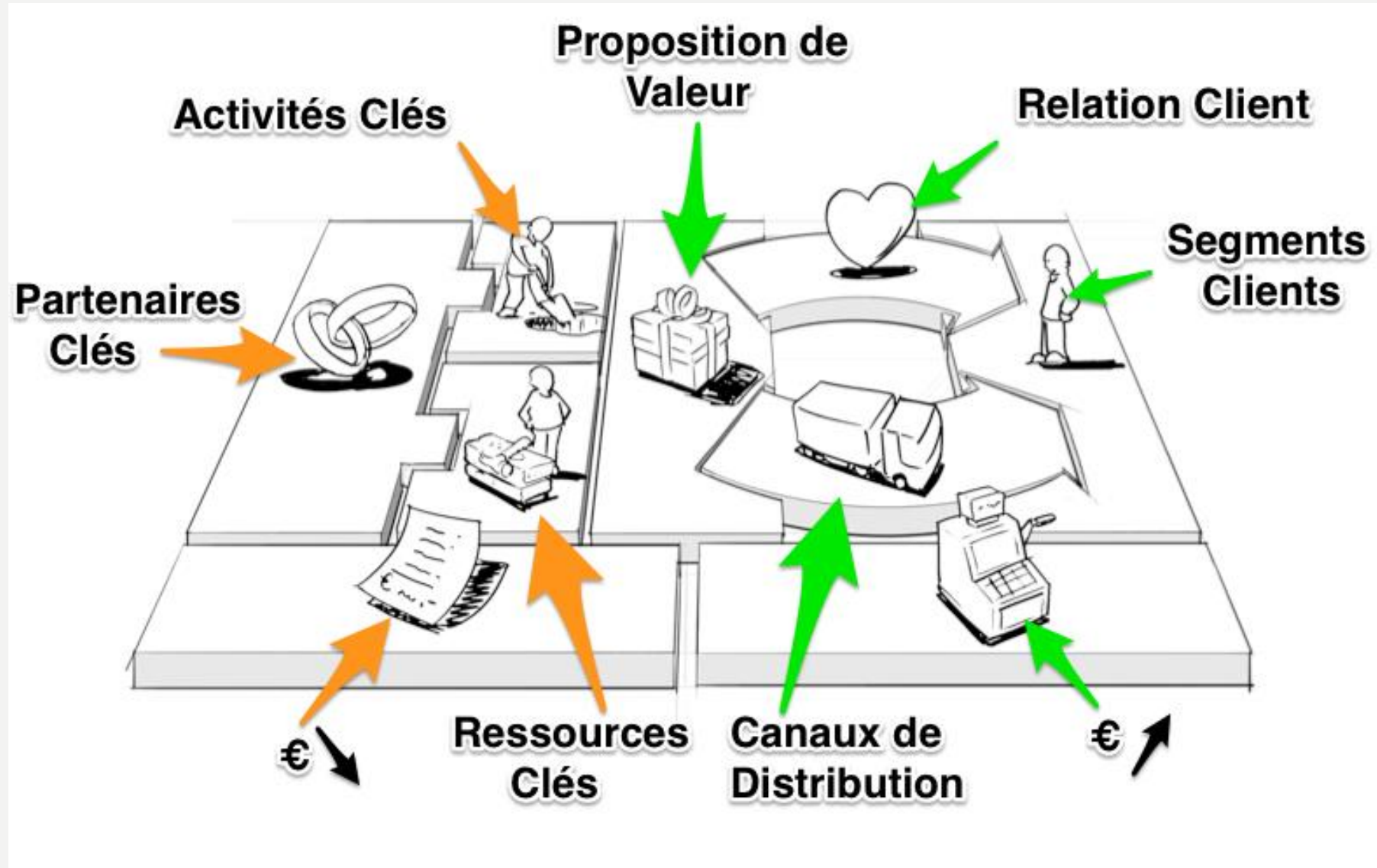


MAP OR GPS

ANALYTICAL THINKING  
for  
EXECUTION



# BUSINESS MODEL CANEVAS



# LE SEGMENT DE CLIENTÈLE

- Pour qui l'entreprise va créer de la valeur ?
- Qui sont les clients les plus importants ?
- Il faut identifier les segments de clientèle qui :
  - ✓ Ont des besoins et attentes qui requièrent une offre différente
  - ✓ Nécessitent des canaux de communication distincts
  - ✓ Exigent des relations clientèle adaptées
  - ✓ Sont disposés à acheter des options différentes de l'offre proposée

# LE SEGMENT DE CLIENTÈLE

- il existe différents types de segments de clientèle, on en retrouve:

1) Marché de masse: Les BM centré sur les marchés de masse ne distinguent pas plusieurs segments de clients.

Exemple: secteur électronique -Coca Cola -General Motors

2) Marché de niche: Les BM ciblant les marchés de niche desservent des segments de clientèle spécifiques spécialisés.

Exemple: secteur automobile (voiture pour handicapés)

# LE SEGMENT DE CLIENTÈLE

3) Marché segmenté: Certains BM distinguent des segments de marché aux besoins et problèmes légèrement différents.

Exemple: secteur bancaire où les banques différentient entre les grands comptes (les grandes entreprises) et les particuliers.

4) Marché diversifié: Une organisation ayant un BM ciblant des clients diversifiés sert deux segments de clientèle totalement distinctes, aux besoins et problèmes différents.

Exemples: Koutoubia Holding spécialisée dans la charcuterie Halal, s'est lancée dans le secteur immobilier en fournissant des logements sociaux.

# LE SEGMENT DE CLIENTÈLE

5) Plateformes multilatérales (ou marchés multilatéraux) : Certaines organisations servent plusieurs segments de clientèle interdépendants.

Exemples:

-Un journal gratuit a besoin d'un nombre élevé de lecteurs pour attirer les annonceurs qui financent la production et la distribution.

-Google a comme clients d'un côté les utilisateurs de ses solutions gratuites (recherche web, mail, Google+,...) et de l'autre les annonceurs à qui il vend de l'espace et du ciblage publicitaire.

-Visa (fournisseur de carte de crédit) a besoin d'une large base de détenteurs de cartes de crédit et une grande base de marchands qui acceptent ces cartes de crédit.



# LA PROPOSITION DE VALEUR

- La solution que le projet propose aux clients et utilisateurs pour répondre à leurs besoins et attentes
- Lister toutes les caractéristiques du pdt/service qui permettent de créer et de fournir une solution aux gains sélectionnés précédemment et de soulager les peines, problèmes et maux des utilisateurs et clients
- Quelle valeur apportons-nous au client?
- Quels problèmes résolvons-nous pour nos clients ?
- Quels besoins de nos clients satisfaisons-nous ?
- Quels sont les différents produits et services que nous offrons à nos clients pour résoudre ces problèmes ?

# LA PROPOSITION DE VALEUR

- Liste des éléments qui peuvent contribuer à créer de la valeur pour le client:

## ***Nouveauté:***

- Certaines propositions de valeur apportent une réponse à un ensemble totalement inédit de besoins que les clients n'avaient pas perçus parce qu'il n'existait pas d'offre similaire.
- Exemple: L'apparition des smart phone a créé une nouvelle industrie dans le secteur des télécommunications mobiles.

## ***Marque/statut***

- Les consommateurs peuvent trouver de la valeur dans le simple fait d'utiliser et d'arborer une marque donnée.
- Exemple: Voiture Porsche- Montres Rolex

# LA PROPOSITION DE VALEUR

## *Prix*

- Proposer une valeur similaire à un prix inférieur est un moyen classique de satisfaire les besoins des segments de clientèle sensibles à cet aspect.
- Exemple: Dacia - Ryanair - Mantouj i9tissadi (Marjane)

## *Commodité/Ergonomie*

- Rendre les choses plus pratiques ou plus faciles à utiliser peut créer de la valeur substantielle.
- Exemple: Produits Apple (iPod, Mac...)

# LES CANAUX

- Il s'agit de de l'ensemble des moyens de communication et de distribution que vous mettez en place pour délivrer votre proposition de valeur aux clients.
- Quels sont les sites web, blogs, magazines, articles de presse, leaders d'opinion et conférences qu'ils apprécient et consultent pour rester informés des dernières tendances et nouveautés dans le secteur ?
- Comment prennent-ils leurs décisions d'achat ?
- Faut-il privilégier les canaux directs (force de vente, en ligne) ou indirects (magasins appartenant à l'entrepreneur, grossistes...) ?

# LES CANAUX

Types de canal		
Interne	Direct	Force de vente
		Ventes en ligne
Partenaire	Indirect	Magasins en propre
		Magasins des partenaires
		Grossiste

# LES CANAUX

- Identifier les canaux qui permettent de gagner rapidement à moindre coût et efficacement, des parts de marché.
- Comment allez-vous faire connaître votre offre, la vendre, la distribuer et en assurer le SAV?
- Quels canaux nos segments de clients préfèrent-ils ?
- Quels canaux utilisons-nous actuellement ?
- Nos canaux sont-ils intégrés ?
- Lesquels donnent les meilleurs résultats ?
- Lesquels sont les plus rentables ?

# LES RELATIONS AVEC LE CLIENT

- Cette brique décrit le type de relation que les segments de clients favorisent.
- Veulent-ils des relations personnalisées ? Souhaitent-ils une relation individualisée via une personne dédiée (ex: hôtels, banques...) ?
- Acceptent-ils qu'une partie ou que la totalité des relations soient automatisées (ex: Amazon) ?
- Sont-ils prêts à se débrouiller seuls et à ne pas recevoir aucune assistance ?

# LES FLUX DE REVENUS

- « Si les clients sont le cœur d'un modèle économique, les flux de revenus sont les artères » (Osterwalder & Pingneur, 2011)
- Il existe deux types de flux de revenus:
- Les revenus de transactions, issus des paiements ponctuels de chaque segment de clientèle.
- Les revenus récurrents qui proviennent des paiements réguliers de chaque segment de clientèle.



# LES FLUX DE REVENUS

## Les questions à se poser :

- Pour quelle valeur nos clients sont-ils disposés à payer ?
- Pour quoi payent-ils actuellement ?
- Comment payent-ils ?
- Comment préféreraient-ils payer ?

# LES FLUX DE REVENUS

- Il y a plusieurs façons de générer des flux de revenus :

## ***Vente de biens***

- Le flux de revenus le plus souvent découle de la vente des droits de propriété ou des produits physiques.
- Ex: Amazon.com vend des livres online. Fiat vend des voitures.

## ***Droit d'usage***

- Ce flux de revenus est généré par l'utilisation d'un service donné. Plus le service est utilisé, plus le client paye. (Le cas des opérateurs téléphoniques ou des hôtels)

## ***Abonnements***

- Ce flux découle de la vente d'un accès continu à un service.

# LES FLUX DE REVENUS

- ***Licensing***
- Est accordée aux clients l'autorisation d'utiliser de la propriété intellectuelle protégée en échange d'un droit de licence. Ce système permet aux détenteurs de droits de tirer des revenus sans avoir à fabriquer un produit ou commercialiser un service.
- **Le modèle Freemium**
- Une société propose gratuitement une offre simplifiée d'un service à ses visiteurs, afin d'en convertir une partie sur une offre payante, plus complète. Il s'agit alors d'un abonnement ou d'un achat de licence.  
Exemple : De nombreux antivirus ou utilitaires à télécharger.

# LES RESSOURCES CLES

- Les ressources physiques, intellectuelles, humaines et financières qui permettront de créer, vendre et capturer de la valeur.

Physiques	Intellectuels	Humaines	Financières
Site de production	Marque (s)	Employés	Capitaux
Hangars, bureaux	Brevet (s)	Ouvriers	Trésorerie
Véhicules	Droit d'auteur	Cadres, chercheurs	Lignes de crédit
Infrastructure IT	Base de données		

# LES RESSOURCES CLES

## Les questions à se poser:

- Quelles ressources clés nos propositions de valeur exigent-elles ?
- Qu'en est-il de nos canaux de distributions ?
- De nos relations avec les clients ?
- De nos flux de revenus

# LES ACTIVITÉS CLÉS

- Les activités clés : les plus importantes, elles constituent la clé de voûte la réussite du projet
- Exemples: les activités primaires (fabrication, logistique, marketing / ventes...) et secondaires (infrastructures, GRH, R&D..)
- Pour les déterminer, il faut se poser la question suivante: « Puis-je créer, délivrer, capturer de la valeur et faire fonctionner mon entreprise si je n'exerce pas en interne cette activité ? »

# LES ACTIVITÉS CLÉS

**Les questions à se poser sont:**

- Quelles activités clés nos propositions de valeur exigent-elles ?
- Qu'en est-il de nos canaux de distribution ?
- De nos relations clients ?
- De nos flux de revenus ?

# LES PARTENAIRES CLÉS

- Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel notre modèle économique fonctionne.
- L'objectif des partenariats est de permettre à l'entreprise :
- De réaliser des économies d'échelle
- De diminuer les coûts
- De réduire les risques
- D'acquérir des ressources ou activités nécessaires au développement



# LA STRUCTURE DES COÛTS

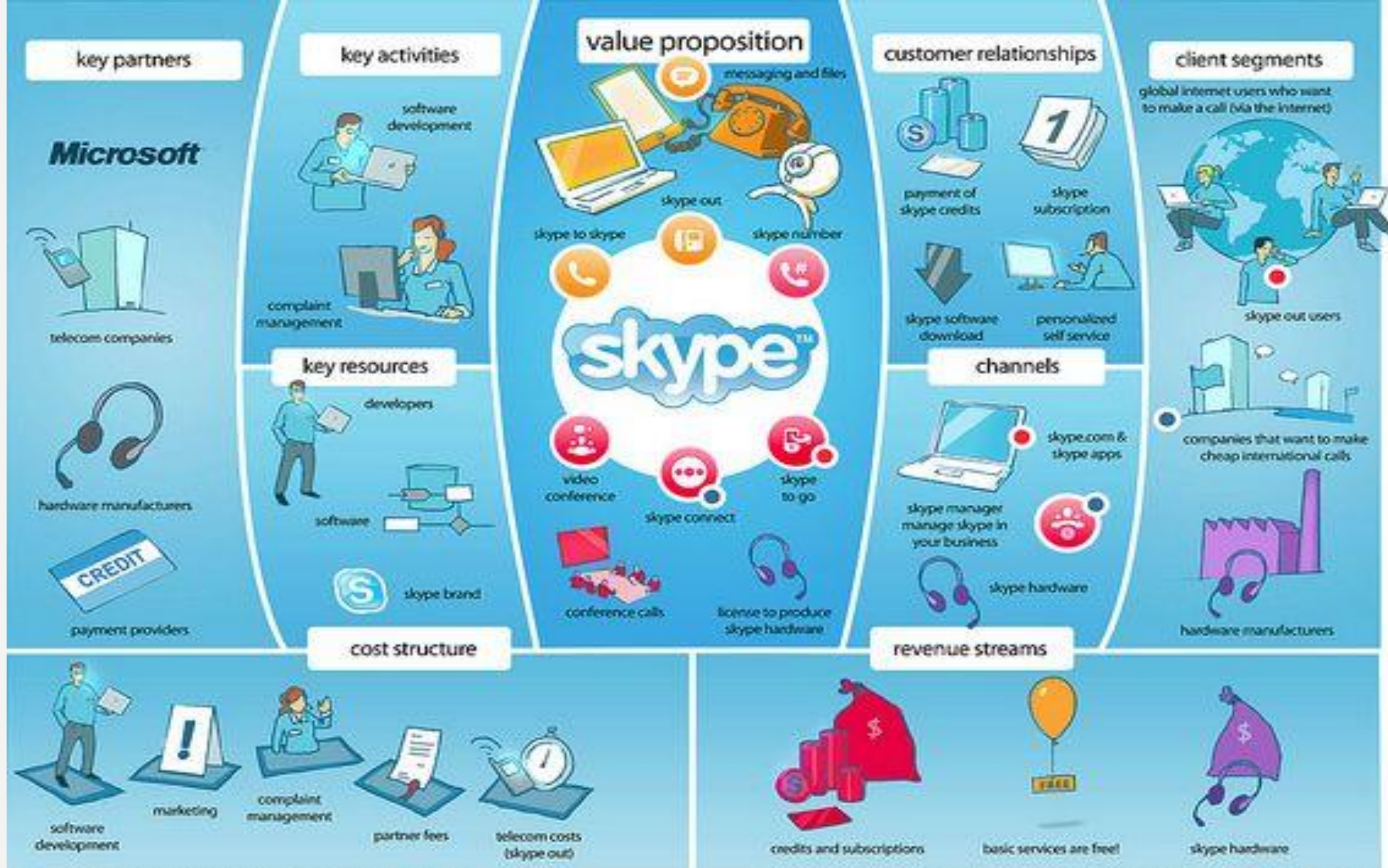
- En se basant sur les activités, ressources et partenariats, il faut être en mesure de calculer les coûts les plus importants liés au modèle économique.
- Les coûts liés au fonctionnement d'une entreprise sont de deux types:
- **Coûts fixes**
- Les coûts sont les mêmes quelque soit le volume de biens ou de services produits. C'est le cas des salaires, des loyers et des installations de fabrication
- **Coûts variables**
- Les coûts variables varient en proportion du volume de biens ou de services produits.

# LA STRUCTURE DES COÛTS

## Les questions à se poser:

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







**MARRAKECH**  
**COP22 | 2016 | CMP12**  
مؤتمر الأمم المتحدة لتغير المناخ