

Initiation à l'entrepreneuriat

Pourquoi faire un business model ?

Ce cours vous est proposé par Frédérique BLONDEL, Maître de conférences, Université Paris-Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Introduction.....	2
Origine et évolution du business model	3
Définition du business model	3
Finalités du business model.....	5
Pitch du projet entrepreneurial	6
Conclusion	6
Références	7

Préambule

Cette leçon définit les enjeux et l'utilité du concept de business model (traduit en français par « modèle économique » ou « modèle d'affaires ») dans la sphère entrepreneuriale.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre l'origine de cette notion de business model,
- Définir le concept et la finalité du business model,
- Savoir communiquer sur son business model grâce à un « pitch ».

Introduction

Le business model est traduit indifféremment en français par modèle économique ou modèle d'affaires. Néanmoins l'appellation anglo-saxonne est la plus utilisée. Le business model ne se résume pas à un modèle de revenus même si la question centrale reste celle-ci : « comment gagner de l'argent ? » ou « comment générer des revenus ? » par son projet entrepreneurial ?

La question initiale, qui reste par ailleurs au centre de toutes les définitions du business model, est la suivante : comment peut-on gagner de l'argent avec ce projet entrepreneurial ?

Le cas de Mobeye à travers le témoignage de son co-fondateur Augustin Rudigoz

Mobeye est une application téléchargeable gratuitement par les internautes qui repèrent la façon dont des produits et/ou marques sont implantés chez les distributeurs pour en référer aux fabricants clients de Mobeye : Coca-Cola, Procter&Gamble, Danone, etc. Ces marques peuvent ainsi vérifier qu'elles sont bien implantées chez les distributeurs tandis que les consommateurs-internautes sont rémunérés par Mobeye pour ce service rendu.

Ce business model est « gagnant-gagnant » puisque les internautes sont rémunérés par quelques euros par Mobeye qui facture sa prestation d'intermédiaire de marketing participatif à ses entreprises clientes (les fabricants/les marques).

Dans cet exemple, les usagers utilisent l'application Mobeye et sont rémunérés pour leurs services de repérage par le biais de photographies. Ce sont les clients de Mobeye qui paient pour ces services afin de vérifier que leurs produits sont bien implantés dans les magasins.

Présentation de Mobeye par son créateur : <https://www.dailymotion.com/video/x1sly9>

Origine et évolution du business model

Le concept de business model apparaît dans le monde des affaires avant d'être formalisé dans la sphère managériale et académique. Il s'agit donc d'un concept avant tout empirique. Historiquement, le business model concerne un nouveau modèle d'entreprise fondé sur les nouvelles technologies de l'information dans les années 1990 avec l'apparition d'internet.

Les créateurs de startup ont besoin d'un outil opérationnel pour décrire leur(s) activité(s) et convaincre les investisseurs sachant qu'il n'existe pas d'activité antérieure équivalente. D'abord utilisé par des créateurs de start-ups, il va être adopté progressivement par les entreprises pour décrire leurs activités et leur évolution.

Le cas de Rolls Royce

Des entreprises industrielles intègrent le numérique à leur business model et se transforment progressivement en entreprises de services.

Rolls Royce ajoute en parallèle de la fabrication de ses moteurs d'avions de nombreux services pour compléter son business model : le paiement à l'usage du moteur remplace la vente d'un moteur (one shot) en assurant la maintenance (préventive et curative) des moteurs. Pendant la maintenance des moteurs, le paiement est suspendu.

Il s'agit de faire profiter aux clients d'une proposition de valeur appréciée sous l'angle de l'utilité perçue par les clients.

Il s'agit pour l'entreprise de stabiliser et de lisser ses revenus dans le temps

Définition du business model

Le business model est l'ensemble des choix que font les organisations pour générer des revenus en proposant une offre de valeur à leurs clients. Il désigne « *les choix que font les organisations pour générer des revenus : chiffre d'affaires, produits de licences, loyers, prestations de services, cessions d'actifs, produits financiers, subventions, etc.* » (Lecocq et alii, 2006).

Il est donc important de préciser l'ensemble de ces choix pour bien comprendre le business model d'une entreprise.

« A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value ... through nine basic building blocks that show the logic of how a company intends to make money » (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Il se concentre sur les mécanismes qui permettent à une organisation de créer, de délivrer et de capturer de la valeur avec ses parties prenantes pour gagner de l'argent.

Pour reprendre l'exemple décrit par la BPI, dire « je souhaiterais ouvrir une boutique de vêtements » n'est pas suffisant pour décrire son activité. Il va falloir que l'entrepreneur.e décrive la façon dont il ou elle compte mettre en œuvre son projet entrepreneurial. Décrire le business model revient à détailler toutes les activités qui seront utiles, voire indispensables, à la réalisation du projet. Ainsi, pour reprendre l'exemple de la boutique de vêtements : s'agit-il de couvrir toute la chaîne de valeur depuis la conception jusqu'à la distribution ou se focaliser sur un ou plusieurs maillons de cette chaîne de valeur ? S'agit-il de concevoir, de fabriquer, de distribuer et de commercialiser des vêtements ? Ou de réaliser une activité d'importation et de distribution de vêtements du type drop shipping ? Répondre à ces questions amène l'entrepreneur.e à faire des choix qu'il ou elle va préciser sur son business model.

Le choix original de ne pas externaliser prive Zara de coûts de production bas, mais rend possible sa proposition de valeur innovante.

Chaînes de valeur comparées de Zara et de ses concurrents

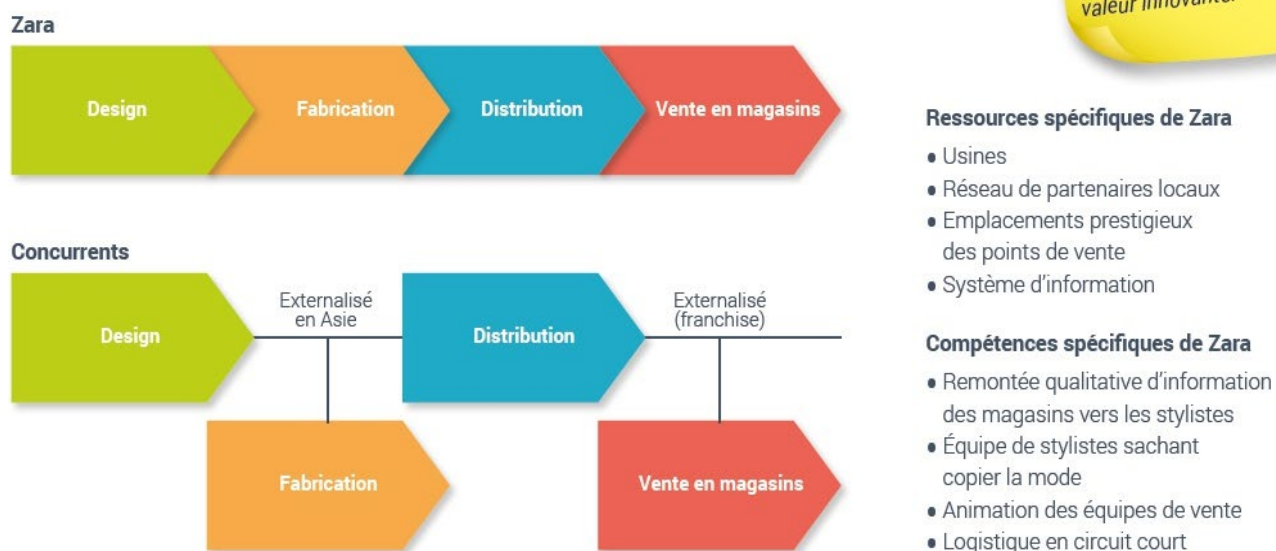


Figure 1 : la chaîne de valeur comparée de Zara et de ses concurrents

Schéma extrait de : Lehmann-Ortega Laurence, Hélène Musikas et Jean-Marc Schoettl, (Ré)inventez votre Business Model. Avec l'approche Odyssee 3.14., Dunod, 2017.

Pour aller plus loin

Comprendre le business model en 5 minutes : https://www.youtube.com/watch?v=s6K7F73X_QA

Finalités du business model

La proposition de valeur est au cœur du business model : elle décrit le produit, bien et/ou service, que l'entreprise va proposer à ses clients sous l'angle de la valeur qu'il leur apporte. L'offre de l'entreprise ou sa proposition de valeur est une solution apportée à ses clients et à ses parties prenantes pour satisfaire un besoin. Ainsi, s'interroger sur sa proposition de valeur amène l'entreprise à s'interroger sur toutes les activités utiles pour réaliser cette proposition de valeur et donc son business model.

Le business model ne concerne pas nécessairement un projet innovant mais décrit un projet :

- Qui répond à un réel besoin ;
- Qui peut évoluer dans le temps.

Le business model :

- Détaille l'offre proposée et délivrée aux clients : l'utilité du produit ou du service, la façon de le proposer au client, l'usage qu'il va en faire, la marque ou les services associés, etc. ;
- Précise les clients à qui la proposition de valeur s'adresse : en fonction des types de clients, les modes de distribution et de commercialisation devront être adaptés. La question « A qui l'entreprise va vendre ? » conditionne la question « comment va-t-elle vendre à ces clients ? » ;
- Dessine l'organisation et le réseau qui va permettre de fournir cette proposition de valeur aux clients : l'ensemble des partenaires utiles à la réalisation et à la délivrance de cette offre aux clients ;
- Étudie les compétences et les ressources utiles à la réalisation du projet entrepreneurial : celles que l'on a en interne mais également celles que l'on doit acquérir auprès de partenaires et/ou de prescripteurs ;
- Décrit les sources de coûts (cash out) et de revenus (cash in) de l'entreprise afin de vérifier que l'activité ou les activités puisse(nt) bien rapporter davantage d'argent que ce qu'elle(s) en coûte(nt) pour que l'entreprise puisse être pérenne ;
- Permet de vérifier la pertinence et le réalisme du projet pour ensuite inspirer l'étude de marché qui confirmera l'existence et la taille du marché pour cette activité ;
- Est également destiné à communiquer auprès de l'ensemble des parties prenantes, y compris des investisseurs.

Pitch du projet entrepreneurial

L'« elevator pitch », devenu « pitch » dans le langage courant, est une présentation orale synthétique de son projet réalisée auprès d'un ou de plusieurs interlocuteurs. Il est destiné à présenter son business model en quelques minutes et à convaincre de sa capacité à « faire du business ». Cet « elevator pitch » est généralement très court (une à trois minutes) car, comme son nom l'indique, il est destiné à convaincre un décideur du bien-fondé de son business model juste pendant le temps d'un trajet dans un ascenseur. Dans les universités américaines californiennes (proches de la Silicon Valley) comme Stanford ou Berkley, est reconstitué un elevator, qui prend la forme extérieure d'une tour, qui est destiné à entraîner les étudiants à l'exercice du pitch.

Il respecte souvent la structure suivante :

- Une « accroche » ou une « story telling » pour capter l'attention des interlocuteurs ;
- Le problème (ou besoin) auquel ce produit ou service répond ;
- La solution (offre de valeur) proposée par ce produit/service ;
- La preuve du réalisme du projet avec quelques chiffres clés sur le marché ;
- Les éléments clés du business model et notamment les parties prenantes ;
- L'équipe (qui peut être présentée au début ou à la fin) afin de montrer la motivation et les compétences pour ce projet.

Conclusion

Le business model formalise le projet de l'entrepreneur sous tous ses aspects afin de vérifier qu'il soit réellement viable et pérenne.

Références

Comment citer ce cours ?

Initiation à l'entrepreneuriat, Frédérique Blondel, AUNEGe (<http://auneger.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Table des illustrations

Figure 1 : la chaîne de valeur comparée de Zara et de ses concurrents 4

Bibliographie et sitographie

Présentation de l'application Mobeye par son créateur, rubrique Hello Startup dans Good

Comprendre le business model en 5 minutes, Xerfi Canal :

https://www.youtube.com/watch?v=s6K7F73X_QA

Morning Business, avec Stéphane Soumier, sur BFM Business, 2014 :

<https://www.dailymotion.com/video/x1sly9>

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

Lecocq X., Demil B., Warnier V., Le business model, un outil d'analyse stratégique, *Expansion management review*, n°123, 2006.

Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation*, Wiley, 2010.