

Initiation à l'entrepreneuriat

Innovier sur le 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
Inventer ou réinventer le business model	2
Le « job to be done »	3
Le positionnement stratégique	4
Chercher l'océan bleu	6
Conclusion	7
Références	8

Préambule

Cette leçon présente le positionnement stratégique du business model étant donné les besoins des clients et les offres concurrentes existantes.

Objectifs d'apprentissage:

- Inventer ou réinventer son business model ;
- Comprendre l'économie de l'usage ou « Job to be done » ;
- Comprendre le positionnement stratégique d'une entreprise ;
- Comprendre comment une entreprise cherche à s'affranchir de la concurrence en créant un océan bleu dans l'océan rouge de la concurrence.

Introduction

Le business model est une notion itérative et dynamique : il permet à l'entrepreneur de vérifier la cohérence de son projet mais aussi de vérifier cette cohérence dans le temps afin de corriger sa trajectoire stratégique, si besoin, et ainsi éviter une concurrence trop acharnée.

Inventer ou réinventer le business model

Il s'agit d'étudier ici comment une entreprise peut inventer un nouveau business model ou le réinventer si besoin pour le faire évoluer. Un business model désigne la capacité d'une entreprise à dessiner son offre et/ou à la réinventer, en particulier pour répondre aux besoins d'un client « digitalisé ».

L'entrepreneur vérifie en permanence que son business model est bien aligné avec les besoins des clients pour vérifier qu'il est viable et le reste. Ainsi, lorsque ce business model ne permet pas à l'entrepreneur de capter suffisamment de valeur, il cherchera à le faire « pivoter » pour garantir des revenus suffisants à son (ses) activité(s).

Ainsi l'entreprise Criteo a dû rapidement pivoter pour continuer à exister. En effet, à sa création Criteo n'était pas l'entreprise de publicité au clic que l'on connaît aujourd'hui mais une entreprise de recommandation de films. Ne générant ni suffisamment de clics ni (donc) suffisamment de revenus, son fondateur Jean-Baptiste Rudelle a décidé de faire évoluer son business model.

Témoignage du fondateur de Criteo

<https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/1127548-start-up-comment-reussir-son-pivot/>
« *Savoir quand pivoter, c'est tout un art* », assure Jean-Baptiste Rudelle, CEO de Criteo. « *Si on le fait trop tôt, on ne donne pas vraiment sa chance à l'idée initiale. Si on le fait trop tard, on va dans le mur. La fenêtre de tir se situe entre six et 18 mois* ».

Lui n'a pas hésité à pivoter plusieurs fois. À ses débuts, en 2005, Criteo était un service de recommandation de films. En 2006, alors que la start-up lève 3 millions d'euros auprès, notamment, d'Eleia Partners et d'ID Invest, Criteo pivote vers la recommandation de produits pour sites marchands. « *Le site B2C générait un trafic bien trop faible, il n'y a pas eu de grosses discussions.* ». Deux ans plus tard, nouveau bouleversement : à l'occasion d'une nouvelle levée de 7 millions d'euros auprès d'Index Ventures, le business model est modifié et se tourne vers le CPC Ad (cost-per-click advertising). « *On a eu la chance qu'Index Ventures connaisse très bien le modèle au clic, parce qu'ils l'avaient déjà expérimenté avec Kelkoo. Même si le changement n'est pas évident, ils ont tout de suite compris ce qu'on voulait faire. Et Criteo a tout de suite décollé.* ».

Il en va de même pour les grandes entreprises qui cherchent à réinventer leur business model pour rester rentables et/ou compétitives. La digitalisation des grands groupes bancaires montre par exemple l'importance pour ces entreprises de suivre l'évolution des besoins des clients, de la concurrence, de la législation, de l'environnement et aussi d'intégrer de nouvelles technologies pour « rester dans la course » des concurrents du secteur.

Vidéo de Xavier Lecocq « Les grandes entreprises peuvent-elle réinventer leur business model ? »

<https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Xavier-Lecocq-Les-grandes-entreprises-peuvent-elles-reinventer-leur-business-model-3744077.html>

Le « job to be done »

Le concept de « job to be done » a été développé par Clayton Christensen et Michael Raynor en 2007 pour remettre l'usage du produit et non sa propriété au cœur de la définition du business model. Il décrit la proposition de valeur vue sous l'angle de l'utilité, c'est-à-dire de la satisfaction

du besoin, perçue par les clients. « Il suggère que les gens sont moins intéressés par les produits qu'ils achètent que par les services que ces produits leur rendent ».

Vidéo de Jérôme Barthélemy, Le « job to be done » : remplacer le produit par le service

<https://www.youtube.com/watch?v=2Yv67tZP1j8>

Ainsi, l'entreprise industrielle devient entreprise de service. La propriété du produit est de moins en moins recherchée : l'achat du produit fait place à l'achat du service rendu par ce produit. L'entreprise rend des services et encaisse ses revenus régulièrement tandis que le client achète les services et les compétences de cette entreprise.

Le cas Xerox ou « comment une entreprise peut faire évoluer son business model »

Xerox est une marque reconnue dans le monde entier en particulier pour l'invention du photocopieur dans les années 1940. Cette entreprise a toujours su innover et se différencier pour faire face à une concurrence croissante sur ce marché. Lorsque les nouveaux concurrents pénètrent sur le marché (IBM, HP ou Canon), Xerox fait évoluer son business model pour maintenir sa rentabilité mise à mal par la baisse des prix de vente des photocopieurs. Ainsi, l'entreprise passe d'une entreprise industrielle, qui vend des photocopieurs, à une entreprise de services qui vend des contrats de location de ces photocopieurs. Xerox ne vend plus un produit mais l'usage de celui-ci à ses clients. Par la suite, Xerox se différenciera encore en proposant de nouveaux services lucratifs à ses clients du type GED (gestion électronique de documents).

Le positionnement stratégique

L'exemple de Xerox montre qu'il est crucial pour une entreprise de correctement positionner son offre sur son ou ses marché(s) en vérifiant qu'elle est adéquate :

- Par rapport aux attentes des clients ;
- Par rapport aux offres concurrentes.

Dans le triangle ci-dessous, chaque pôle agit comme une force qui doit avoir un pouvoir d'attraction comparable pour que le positionnement équilibré de l'entreprise se fasse dans la zone centrale du triangle.

Une situation 1, 2 ou 3 équivaldrait à négliger l'une de ces trois forces et donc prendre le risque d'avoir un mauvais positionnement sur le marché.

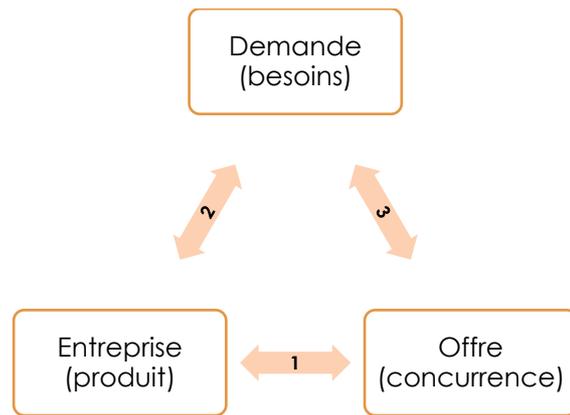


Figure 1 : le positionnement d'une entreprise sur le marché

On appelle **différenciation** la mise en évidence de spécificités porteuses de valeur pour le client **et** destinées à distinguer l'offre de l'entreprise de celle de ses concurrents et en particulier :

- Donner une image appréciable de son offre au client ;
- Donner une place spécifique à son offre différente de celle des offres concurrentes.

On appelle ces spécificités porteuses de valeur (« des plus ») des facteurs clés de succès car ils permettent à l'entreprise de différencier favorablement son offre en apportant une valeur ajoutée aux clients en comparaison avec l'offre des concurrents.

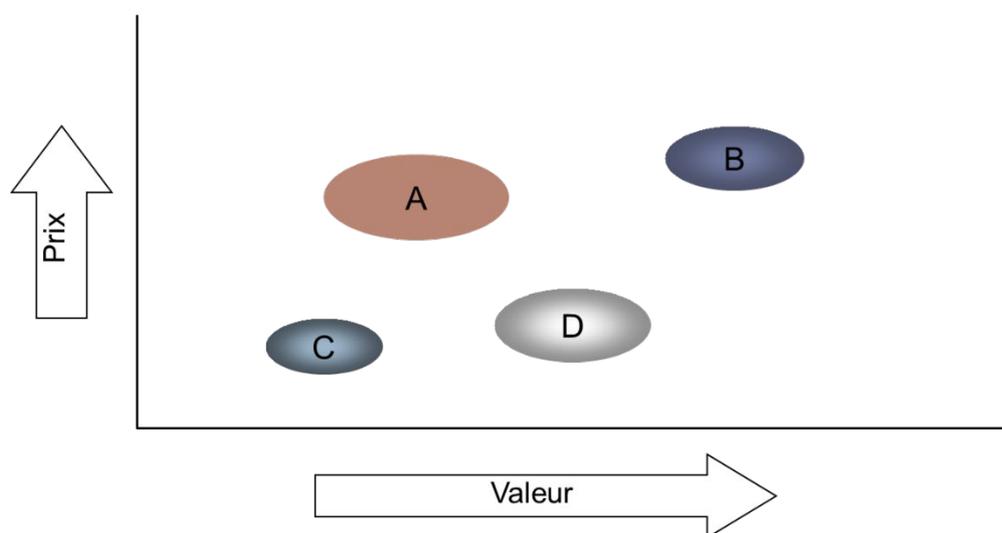


Figure 2 : positionnement de 4 offres concurrentes d'entreprises fictives A, B, C et D

Sur ce schéma, A, B, C et D ont des positionnements stratégiques différenciés selon deux critères : valeur et prix. Une entreprise entrante cherchera à se positionner en démarquant son offre par rapport aux offres existantes afin de limiter la concurrence à laquelle elle aura à faire face.

Chercher l'océan bleu

L'avantage concurrentiel d'une entreprise repose ainsi sur sa capacité à renouveler l'offre dans son environnement. La stratégie « Océan bleu » étudie comment une entreprise peut créer un nouvel espace stratégique (*océan bleu*) pour échapper à l'*océan rouge* de la concurrence. Il s'agit non seulement de chercher à se démarquer de la concurrence existante mais aussi de créer un nouveau marché dont la concurrence serait absente, au moins pour un temps. Le Cirque du Soleil adopte ainsi un positionnement original qui se situe entre le cirque traditionnel et le spectacle. Les facteurs clés de succès sont ainsi « pris à contre-pied » pour créer une offre qui soit totalement innovante puisqu'elle n'existait pas jusque-là sous cette forme. La stratégie « Océan bleu » recherche dès lors à combler des besoins insatisfaits ou mal satisfaits par les marchés existants. Cela peut prendre différentes formes : de nouveaux produits et/ou services, de nouveaux usages ou solutions alternatives, de nouvelles combinaisons de fonctions, de nouvelles façons de proposer une offre, etc. Autrement dit, innover mais de façon radicale (disruptive innovation).

Illustration : Le positionnement du Cirque du Soleil

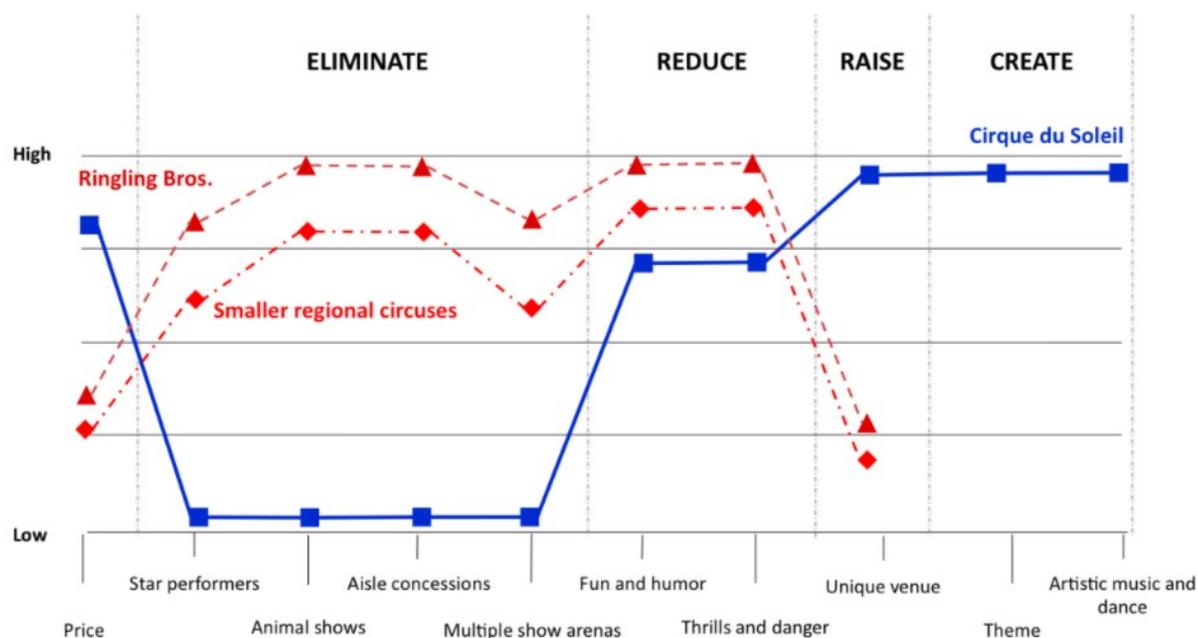


Figure 3 : l'exemple du Cirque du Soleil et sa stratégie Océan bleu

Source : extrait de "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice", C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

Conclusion

Le business model permet à un dirigeant de vérifier que son entreprise est viable en générant suffisamment de revenus.

Il peut également évoluer pour s'aligner (ou se réaligner) avec l'environnement de l'entreprise : technologies, concurrents, opportunités, etc.

Ainsi, innover sur le business model favorise la pérennité des activités d'une entreprise.

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 : le positionnement d'une entreprise sur le marché 5

Figure 2 : positionnement de 4 offres concurrentes d'entreprises fictives A, B, C et D 5

Figure 3 : l'exemple du Cirque du Soleil et sa stratégie Océan bleu 6

Bibliographie et sitographie

“Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice”, C. Kim & R. Mauborgne, 2005

Témoignage du fondateur de Criteo, Journal du net, 19/09/2013 :

<https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/1127548-start-up-comment-reussir-son-pivot/>

Vidéo de Xavier Lecocq « Les grandes entreprises peuvent-elle réinventer leur business model ? », Xerfi Canal, 6/10/2016 : <https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Xavier-Lecocq-Les-grandes-entreprises-peuvent-elles-reinventer-leur-business-model-3744077.html>

Vidéo de Jérôme Barthélemy, Le « job to be done » : remplacer le produit par le service, Youtube, 2017 : <https://www.youtube.com/watch?v=2Yv67tZP1j8>