

PROPOSITION DE VALEUR et BUSINESS MODEL

**Extrait d'un livre à paraître
M. SANTI 2004**

Business Model a été une des antennes de ce qu'il est désormais convenu de nommer la bulle Internet. A cette époque heureuse il n'y avait plus besoin de stratégie, d'avantage concurrentiel, voir même de clients payants,... Tout ce que les start-up, ou les « brick and mortar » (sociétés dites de l'« ancienne » économie vendant des biens tangibles comme des briques et du mortier), devaient mettre en avant c'était un Business Model électronique qui promettait des profits importants dans un futur généralement éloigné. Beaucoup sont rentrés dans le jeu et s'en sont brûlés les doigts, avec la disparition rapide et brutale de la « Nouvelle Economie », qui n'avait de nouvelle que le nom car elle devait suivre les règles immuables de l'économie... classique, à savoir créer de la valeur et dégager des profits. Corrélaire de cette disparition, le concept de Business Model est tombé dans les oubliettes de la mode. Mais quelle erreur de jeter le bébé avec l'eau du bain, car c'est un usage abusif et absurde du concept, et non le concept en lui même, qui a conduit aux errements que nous avons vécus. Un bon business model est et reste une des bases du succès d'une entreprise. Car fondamentalement et économiquement le rôle d'une entreprise est :

- en premier lieu de créer de la valeur et de la répartir intelligemment entre tous les acteurs concernés par son offre pour que celle ci puisse prendre sa place dans l'arène concurrentielle : c'est l'objet de la « Proposition de Valeur »
- et, dans cette répartition de la valeur créée, de savoir capter et s'approprier suffisamment de valeur pour couvrir ses coûts et générer un profit : c'est là le rôle du « Business Model » à proprement parler, ou modèle économique en français.

Certains auteurs ont une conception large du business model, y intégrant la proposition de valeur. Dans cette école, prônée par Magretta, un business model a 2 composantes : une dimension narrative qui explique comment l'entreprise va s'insérer et se développer dans un marché et une filière, et une dimension mathématique qui démontre que l'entreprise peut créer rapidement et durablement de la valeur pour ses propres actionnaires et est donc saine financièrement. Nous partageons cette approche mais, pour des raisons pédagogiques, nous avons décidé d'aborder les 2 concepts séparément et successivement.

Création de Valeur et Valeur d'Utilité Perçue par le Client

Une entreprise est nécessairement un lieu de création de valeur, et même un double lieu de création de valeur. Elle doit tout d'abord créer une offre, en combinant et organisant des éléments constitutifs de coûts, qu'elle doit ensuite être capable de commercialiser à un prix supérieur à ces coûts - en dégageant donc une valeur ajoutée comme le disent les comptables - faute de quoi elle sera dans l'incapacité de survivre et de se développer. Et pour satisfaire une demande elle devra au minimum « ajouter » de la valeur pour des clients afin qu'ils soient satisfaits de « payer » l'offre qu'elle propose au prix qu'elle souhaite. Si nous suivons les économistes en utilisant le vocable valeur d'échange (la valeur à laquelle se fait l'échange entre 2 acteurs) en lieu et place du terme prix, nous nous permettons en revanche de créer notre propre terminologie - Valeur d'Utilité Perçue par le Client (VUPC) - pour caractériser le fait qu'un client accepte d'acheter une offre à un prix donné (les américains parlent de « willingness to pay ») dès qu'il perçoit qu'il peut en tirer plus de valeur personnelle grâce à sa possession ou son utilisation. En tant que consommateur, vous et moi n'achetons finalement un produit que parce que nous sommes convaincus de bénéficier d'un surcroît de valeur d'utilité par rapport à sa valeur d'échange.

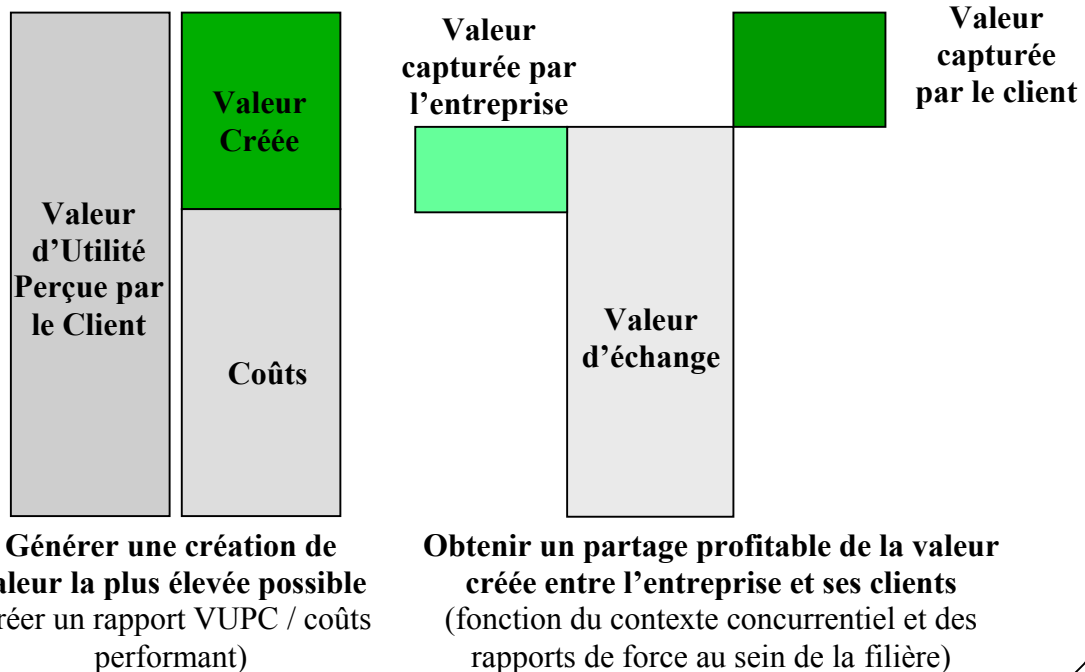
Pour résumer, la valeur créée par l'entreprise est donc la somme algébrique de 2 valeurs :

- la « marge » de l'entreprise (valeur d'échange – coûts)
- et la « marge d'acquisition » du client (VUPC – valeur d'échange)

et, comme le montre le schéma suivant, les 2 règles clé auxquelles doit se soumettre toute proposition de valeur sont relativement simples :

- générer une création de valeur (VUPC – coûts) maximale,
- afin de pouvoir en donner la plus grande partie pour intéresser les clients (accroître leurs marges d'acquisition), tout en en conservant suffisamment (en valeur surtout et pas forcément en %) pour pouvoir s'implanter et se développer.

Schéma 1 : les 2 enjeux de la création de valeur



Pour en revenir à la Valeur d'Utilité Perçue par le Client - concept fondateur, à la fois à l'origine de la réussite commerciale et base du pricing d'une entreprise - elle est, sauf dans de rares cas, hélas difficilement quantifiable mais doit cependant être estimée. Une manière élégante et surtout pertinente de le faire est de définir la VUPC comme un trade-off que tout consommateur fait entre les bénéfices et les sacrifices qu'il perçoit dans une offre.

$$\text{Valeur d'Utilité Perçue par le Consommateur} = \text{bénéfices perçus} - \text{sacrifices perçus}$$

➤ Les bénéfices perçus

On peut retenir 3 types de "levier de valeur" qui ont pour effet d'augmenter ou de diminuer la valeur perçue par le client potentiel d'une offre donnée :

- l'avantage obtenu, lié au niveau de valeur ajoutée de l'offre, et perçu par le client. Dans les cas d'une offre de substitution le client potentiel comparera le différentiel de valeur perçue entre l'offre de référence (celle des acteurs dominants) et l'offre substitutive. Ce différentiel devra être fortement positif pour que la substitution ait une chance de s'effectuer. Dans le cas des offres de création de marché le consommateur va estimer ce que l'innovation peut lui apporter en terme d'amélioration de son confort d'utilisation et de résolution de ses insatisfactions, qu'elles soient en terme de temps consommé, d'impossibilité d'utilisation ou de complexité de fonctionnement.
- La simplicité à comprendre et à utiliser, la possibilité de tester à petite échelle et l'observabilité des résultats seront regroupées sous le terme de transparence ; plus l'offre est simple et lisible en effet et plus ses bénéfices sont clairement perçus.
- La compatibilité mesure la cohérence de l'offre avec les pratiques existantes, en terme de compétence, équipement, norme et système. Ce levier est important pour les offres « systémiques » (s'insérant dans un système) puisqu'il augmente la valeur perçue d'une offre qui s'insère sans difficulté dans un système et la diminue en cas inverse.

➤ Les sacrifices perçus

De la même façon que pour les bénéfiques, les sacrifices sont liés à trois éléments :

- le niveau de prix mesure l'effort financier que le consommateur estime réaliser en acquérant l'offre. Il est toujours relatif ; lié selon les cas à la valeur perçue, au coût estimé (on raisonnera en coût d'utilisation, avec les consommables et les compléments nécessaires au fonctionnement de l'offre) ou au prix de l'offre de référence.
- le risque perçu lié à l'adoption de l'offre : il correspond au risque de faire le mauvais choix ; c'est-à-dire de choisir l'offre alors qu'elle ne s'avérera pas devenir le standard du marché ou, à l'inverse, de ne pas choisir l'offre qui deviendra le standard du marché. Ce risque est naturellement fort dans les cas de modification des standards et plus particulièrement lorsqu'il y a de forts effets de réseau, situation caractéristique des innovations systémiques (téléphone, jeux électroniques par exemple).
- Le choix d'adopter l'offre peut enfin conduire le consommateur à abandonner un équipement lié à la situation antérieure, à perdre le fruit d'années de collaboration avec un fournisseur, à devoir reconstruire de nouvelles routines d'organisation, à acquérir de nouveaux savoir-faire, à reformer tout son personnel de production, à... Tous ces renoncements peuvent être regroupés sous le concept de coûts de transfert, qui ne seront cependant encourus que par les offres de substitution.

L'expérience montre que dans l'évaluation de ce solde bénéfiques – sacrifices, la tendance naturelle est hélas à l'opposé du vrai bon sens économique. Il nous faut donc recommander de ne pas surestimer les bénéfiques – n'oubliez jamais les fameux exemples d'échec par optimisme béat du système de télécommunication par satellite couvrant la planète « Iridium » et actuellement du Wap – et de ne pas sous estimer, voir oublier, les sacrifices liés à l'adoption de la nouvelle offre. Le fameux exemple du clavier Dvorak, reconnu pourtant 20% plus productif que le qwerty/azerty que nous utilisons, est toujours aussi illustratif de l'importance de la prise en compte des coûts de transfert ; en l'occurrence la formation de millions de personnes et le passage brutal et total à un nouveau standard.

N'oublions pas enfin de rappeler une fois encore qu'en économie, où la psychologie a finalement tant d'importance, c'est la valeur perçue et non la valeur réelle de la VUPC qui importe. Les coûts de transfert pour changer de banque peuvent être « effectivement » faibles – surtout si la nouvelle banque assume toutes les formalités nécessaires à votre place – il n'en reste pas moins que pour la plupart des individus en France se débanquariser est perçu comme une opération coûteuse en temps, formalités et soucis.... C'est bien d'ailleurs l'image qu'en ont entretenue, avec succès, les banques françaises installées et ce qui explique l'échec relatif des nouvelles banques en ligne.

Proposition de Valeur, VUPC et insertion dans la chaîne de valeur

Le schéma précédent n'est cependant qu'une représentation simplifiée d'une situation généralement plus complexe. Il est très fréquent que l'acte de vente ne soit pas purement bijectif (1 vendeur – 1 acheteur) mais concerne une multitude d'acteurs et de partenaires qui interviennent tant dans le processus de décision d'achat (utilisateur, acheteur, prescripteur) que dans la chaîne de business de l'activité concernée. Et dans ce cas la problématique de la Proposition de Valeur est triple. Elle doit tout d'abord intéresser (existence d'une VUPC), puis séduire (créer une marge d'acquisition suffisamment forte) chacun des acteurs concernés, faute de quoi le système risque de se bloquer. Il convient enfin de déterminer le lieu de son insertion – le client qui acceptera de payer – dans la chaîne de business.

Prenons l'exemple de SmoothQoS (nom de code), une entreprise qui a développé une technologie permettant aux joueurs de jeux compétitifs en ligne de pouvoir se challenger quelles que soient leurs conditions d'accès à la bande passante. SmoothQoS, par un système de tag, autorise en effet à définir des priorités quant aux informations qui passeront par la bande passante en fonction de son niveau d'utilisation ; en cas de « bouchon » point besoin de montrer les spectateurs et les panneaux publicitaires d'un circuit automobile, en revanche la route et les positions des voitures proches sont

importantes. Dans la chaîne de business des jeux en ligne SmoothQoS a au moins 5 acteurs à convaincre :

- *les joueurs, qui seront séduits par la meilleure interactivité et surtout l'utilisation du jeu même en conditions dégradées et entre joueurs à conditions de réseau différentes,*
- *les développeurs de jeux et les éditeurs, qui bénéficieront d'une plate forme générique de qualité de service leur évitant de développer la leur (gain de temps et d'argent),*
- *les fournisseurs de service de jeux, qui, en gérant tous les jeux proposés sur une seule plate forme générique, pourront réduire leurs coûts d'infrastructure et de maintenance,*
- *et enfin les opérateurs et fournisseurs d'accès, qui rentabiliseront leur bande passante en facturant plus de clients ou d'offres de qualité sans investissement supplémentaire.*

Dans le cas présent SmoothQoS a des arguments pour intéresser et convaincre chacun des acteurs clés de la chaîne de business. C'est bien loin d'être la situation classique des nouvelles offres qui souvent peinent à passer ce test d'intérêt de leur Proposition de Valeur. Mais il ne suffit pas que cette dernière soit perceptible, intéressante et convaincante pour tous les acteurs; il faut encore qu'elle soit monétisable, qu'un type de client accepte de l'« acheter ». Voilà un des grands problèmes de l'Internet : a force d'avoir « donné » la prestation dans les premiers temps - l'époque héroïque, avec une approche « communautaire » marquée – on a habitué le consommateur à exiger du gratuit pour des services qui ont des coûts. Dans le cas de SmoothQoS l'acteur clé, celui qui peut payer, est manifestement le fournisseur de services de jeux en lignes, celui qui détient l'utilisateur final et lui facture ses services.

Comme il l'a été souligné, de plus en plus rares sont les cas où une entreprise peut, à elle seule, satisfaire tous les acteurs clients qui existent au sein de chaînes de business de plus en plus complexes. D'autant que les clients exigent de plus en plus, et on les comprend, des solutions complètes, globales et auto satisfaisantes. La seule solution pour concilier cet impératif de solutions complètes avec la règle de concentration d'une entreprise sur son core business, ou, autrement dit, sur son territoire de création de valeur maximum, est le partenariat de complémentarité. S'impose alors une nouvelle condition de succès dans l'économie actuelle : intéresser des partenaires clés et partager la valeur créée avec eux. On comprend d'autant mieux l'enjeu de création de valeur maximum indiqué précédemment que l'on est désormais conscient que cette création de valeur devra être partagé avec une multitude d'acteurs, partenaires y compris.

Dans l'exemple de TempoSoft, une société française proposant une suite progiciel de « Human Resources Management », il devient intéressant si ce n'est vital, une fois les premiers client réalisés en interne, implantés et satisfaits, de travailler en partenariat avec des sociétés de conseil en management ou en implantation de systèmes d'information afin de pouvoir assurer un développement rapide. L'implantation des suites logiciels de TempoSoft chez un client suppose en effet la mise sur le terrain d'un nombre important de « consultants » assurant l'adaptation et la mise en route du logiciel ; un métier bien différent de celui de « développeur de progiciels applicatifs ». Autant donc s'adresser aux spécialistes de la chose, ceux qui par exemple vivent – bien – avec l'implantation dans les groupes des ERP du type SAP. Quelle valeur apporte Temposoft à ces partenaires : elle leur donne la possibilité de « vendre » leur service, associé à la commercialisation des licences Temposoft. On aboutit ainsi à un système win – win où Temposoft vit sur ses licences, le partenaire vend sa prestation et vit sur les marges qu'il y fait habituellement et le client est satisfait par une offre complète ; à chacun sa création de valeur et les vaches seront bien gardées.

La règle de base du business s'applique donc totalement : chaque acteur et partenaire doit trouver son intérêt et capter une partie de la valeur créée . Dans la mesure du possible il faut favoriser les partenariats qui ont la capacité à vivre sur leur propre création de valeur, mais si cela est impossible il faudra restituer à ses partenaires une partie de la valeur créée par l'entreprise,... au détriment de sa propre rentabilité.

Pour conclure sur cette partie, on aura pu remarquer que la valeur d'utilité proposée aux différents acteurs de la filière de SmoothQoS n'est pas similaire : certains pourront faire des économies, d'autres

générer des revenus supplémentaires, d'autres enfin accéder à des choses jusque là impossibles. C'est en fait qu'il existe 3 grands types de VUPC et qu'il importe de bien comprendre du(es)quels relève la Proposition de Valeur de l'entreprise :

- Les Valeurs de « création » ou de rupture ouvrent un nouveau champ de possibles pour les clients, créent de nouveaux marchés et autorisent des valeurs tant d'utilité que d'échange extrêmement fortes. L'Espace Renault et les moteurs de recherche Internet du type Google en sont 2 illustrations exemplaires.
- A l'opposé, les valeurs « économiques » ou de substitution se caractérisent par une économie de coûts et de moyens pour le client. La valeur d'échange est calculable, elle est bornée par l'économie de coûts réalisable. Le slogan « Everyday low cost » de WalMart – n°1 mondial de la distribution alimentaire - illustre cette approche.
- Entre les 2 se situent les valeurs d'amplification qui permettent à un client, dans une activité existante, d'améliorer sa productivité, grâce à des revenus en croissance, ceci à coûts constants ou en augmentation. C'est ce qu'offre la société genOway quand elle délivre, avec 4 mois de moins que la norme, des animaux de recherche (des souris) génétiquement modifiés aux laboratoires pharmaceutiques. Elle leur permet ainsi de gagner 4 mois supplémentaires de vente protégée par un brevet sur les nouveaux médicaments qu'ils pourront élaborer. Lorsque l'on sait qu'un bon médicament génère 1 million \$ de chiffre d'affaires journalier on comprend l'intérêt de la proposition de valeur de genOway pour ses clients laboratoires pharmaceutiques.

Proposition de Valeur : les clés, les pièges

On peut désormais définir plus complètement ce qu'est une proposition de valeur. C'est tout d'abord ce qui décrit la mission spécifique de l'entreprise, son activité et l'équation économique qui la rend attractive ; à savoir la façon dont elle crée de la valeur dans cette activité et la manière dont elle sait la partager entre tous les acteurs concernés, tout en captant et conservant pour elle même une partie suffisante afin de générer un business rentable.

A ce premier stade les sources d'erreurs et d'échecs sont déjà multiples :

- La création de valeur (ou la VUPC) n'est pas suffisamment importante. Combien de start-up Internet se sont lancées sur des activités transactionnelles de substitution où la VUPC était ridiculement faible (voir négative) pour le consommateur final ; par exemple les sites d'achat groupé pour des produits de consommation courante, les sites de vente de produits de beauté en ligne,...
- La création de valeur (ou la VUPC) n'est pas suffisamment perceptible et claire. Quelle est par exemple la chance de réussite d'une offre grand public tellement technologique qu'elle n'est compréhensible et évaluable que par des experts du sujet et nécessite, pour être mise sur le marché, une campagne importante d'éducation et de communication ; on ne fait que renforcer les coûts, faute d'avoir su rendre l'offre abordable pour tous.
- La création de valeur (ou la VUPC) n'est pas suffisamment convaincante. Chacun voit bien quelle valeur il peut en tirer mais aucun n'est suffisamment convaincu pour « acheter » l'offre. Tel est selon nous le cas du Wap en téléphonie.
- Et enfin la création de valeur n'est pas suffisamment bien partagée. Il existe des acteurs importants dans le système économique concerné qui ne gagnent rien, voir perdent, avec le développement de l'offre. Tel était le cas des distributeurs spécialisés en RHF (restauration hors foyer) pour la plate forme d'achat @doria destiné au secteur de la restauration. Ils ont perçu rapidement que les économies de coûts d'administration qu'on leur vantait étaient plus que largement compensés par les pertes de marge qu'ils allaient devoir consentir en raison de la transparence des prix qu'allait générer @doria. 2 solutions restent alors possibles : trouver des alliés capables de les obliger à rentrer dans le système ou bien les rémunérer pour rentrer dans le système ; sinon l'échec est certain.

Mais une proposition de valeur identifie également très clairement les cibles qui ont été sélectionnées en raison de leurs caractéristiques d'intérêt et de pertinence vis à vis de la proposition de valeur. La règle du jeu, tant en stratégie qu'en marketing, est de ce point de vue très claire : éviter les offres attrape tout qui ne satisfont personne et concentrer ses moyens sur un nombre extrêmement limité de segments marketing. Plusieurs raisons concourent à mettre en oeuvre cette politique :

- La dispersion est dramatique ; surtout en situation de ressources limitées, ce qui est le cas des start-up en général,
- Les stratégies tête de pont sont très efficaces quand il s'agit pour de nouveaux entrants de prendre leur place dans un marché dominé par des acteurs importants,
- La similarité des clients facilite l'effet d'apprentissage et d'expérience, source de productivité essentielle au développement.

La clé consiste donc à identifier au départ 1 ou 2 segments pour lesquels l'offre de départ, même imparfaite, est suffisamment convaincante, voir sur-valorisée par rapport au reste du marché, et de se concentrer commercialement sur ces cibles afin de les conquérir (tête de pont). Reste ensuite – par un double effet d'amélioration de la VUPC de l'offre (meilleures performances, accroissement de sa complétude) et de diminution de sa valeur d'échange (conséquence des gains liés aux effets d'échelle et d'expérience) – à progressivement envahir le « gras » du marché. C'est le type même de stratégie qu'ont développé il y a 25 ans les fabricants japonais de photocopieurs : attaquer le segment non ou mal satisfait des utilisateurs de faible quantité et qualité de photocopies avant de venir ensuite concurrencer Xerox de plein fouet sur le segment des grosses machines / grands utilisateurs.

A l'opposé, l'erreur manifeste sur cette dimension est de définir une proposition de valeur non ancrée sur une cible identifiée ou de se tromper de cible en se concentrant sur un des segments qui n'a pas de raison de sur-valoriser l'offre imparfaite de départ.

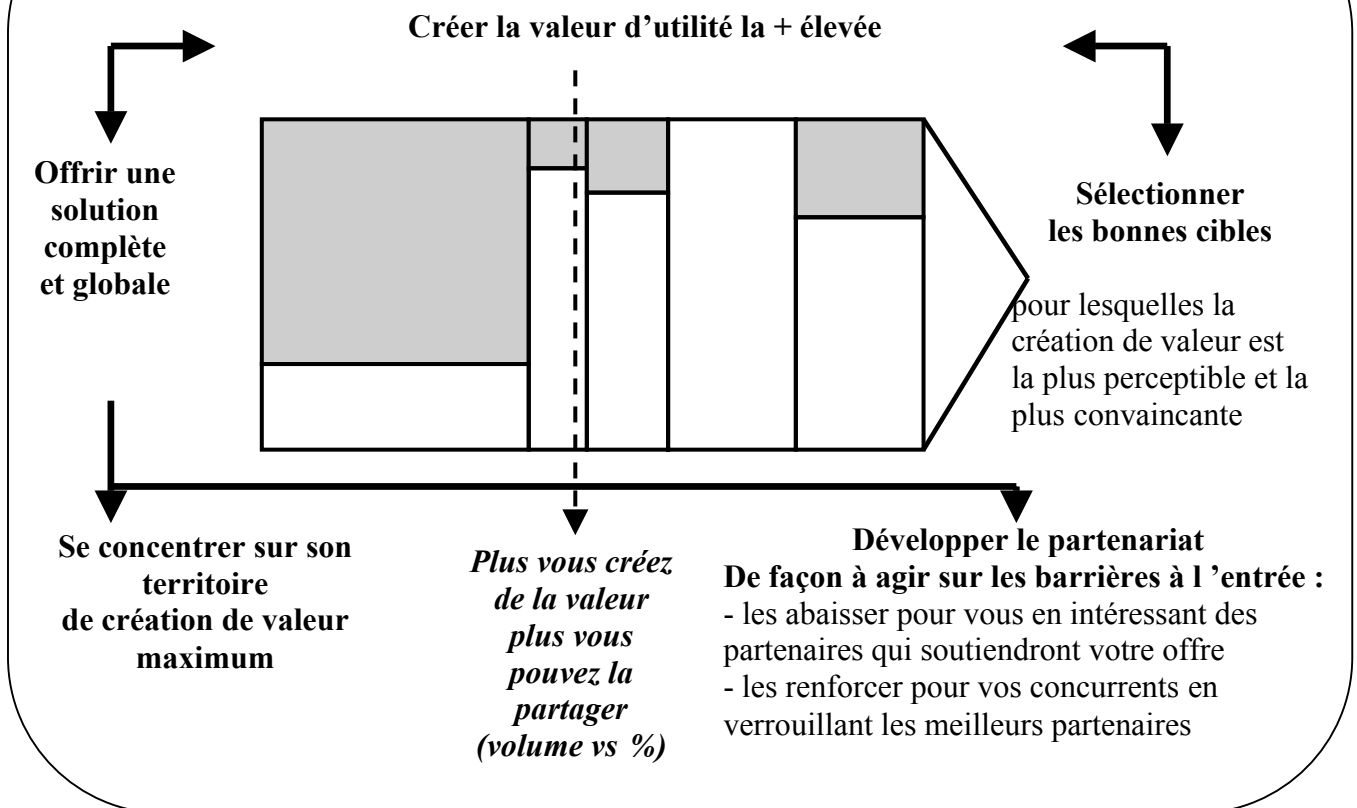
Dernier élément capital d'une proposition de valeur, celle ci doit reposer sur des ressources et des compétences maîtrisées par l'entreprise, les plus spécifiques possibles et suffisamment rares et non imitables pour qu'elles soient valorisables et durables. Les ressources et compétences constituent en effet les éléments fondateurs de la valeur créée. Sans des bases solides une proposition de valeur ne serait en effet qu'un château de cartes ; elle s'effondrerait à la moindre exigence des clients ou à la première réaction compétitive des concurrents. Une proposition de valeur doit donc présenter :

- du sens et de la spécificité ; elle doit permettre aux clients potentiels d'identifier l'entreprise qui la porte et se distingue – se différencie diront les stratèges - des autres,
- de la durabilité et de la défendabilité (« sustainability » disent les anglo-saxons) ; ce qui suppose que les ressources et les compétences sur lesquelles elles reposent respectent le plus possible les adjectifs suivants : rares (on retrouve la règle connue indiquant que ce qui est rare est cher), difficilement imitables (plus l'offre intégrera d'éléments intangibles et complexes, moins elle sera transparente et plus elle sera difficile à copier), non substituables (il n'existe pas de technologies ou processus alternatifs permettant d'aboutir à une offre de valeur similaire) et durables (les ressources de base ne doivent pas s'épuiser naturellement et les compétences doivent être upgradées systématiquement).

Dans ce domaine l'erreur est de concevoir une proposition de valeur qui n'identifie pas suffisamment l'entreprise, ne s'appuie pas sur des ressources et compétences qui à la fois lui sont le plus spécifique et différenciant possible et le plus défendable et protégeable à terme.

En forme de synthèse, on peut représenter les enjeux d'une proposition de valeur à l'aide du schéma n°2 qui suit.

Schéma 2 : les enjeux d'une Proposition de Valeur



Business Model : l'aspect modèle de revenus

Pour la plupart des ex-tenants de la Nouvelle Economie, un business model c'était essentiellement, voir exclusivement, un modèle décrivant la façon dont l'entreprise se faisait rémunérer et générait ses propres revenus. Décrire un business model c'est donc en premier lieu définir la composition, le(s) mode(s) et forme(s) de revenus de l'entreprise.

Par simplification on peut dire qu'il existe 3 grandes sources de revenus :

- **les droits**, lorsque la société vend à d'autres le droit d'exploiter, en son lieu et place, des actifs qu'elle possède et/ou a développés. C'est le cas des ventes de brevets d'innovation, des ventes de licences d'utilisation de logiciels et, si l'on étend le concept, des services liés à l'exploitation du fichier des clients (profiling) par exemple. 2 grands avantages à cette forme : une fois l'actif créé, il est généralement peu coûteux à entretenir alors qu'il peut être commercialisé à l'infini pour un coût de duplication ridicule. C'est une source de revenu qui bénéficie d'un fort effet d'échelle, très apprécié des investisseurs. En revanche ces revenus ont toujours une durée de vie limitée (20 ans pour un brevet) et leurs détournements (copie) sont souvent difficiles à « contrôler ».
- **les produits**, la source de revenus la plus classique. Ils présentent plusieurs avantages : ils sont très transparents et facilement testables, donc plus faciles à vendre, plus difficilement copiables que les droits, ont en général des coûts très sensibles aux économies d'échelle et d'expérience et peuvent parfois s'appuyer sur la notion de parc installé. En revanche les marges y sont plus faibles, les investissements plus lourds et le phénomène du standard peut réduire leur intérêt.
- **les services**, la source de revenus qui se développe. Plasticité, capacité de personnalisation et relation étroite avec le client constituent leurs avantages majeurs. La contrepartie se situe généralement dans le peu d'effet d'échelle qu'ils connaissent et le risque fort d'imitation. Ils

sont généralement délaissés par les investisseurs sauf s'il existe des leviers de valeur qui permettent de sortir de la relation proportionnelle revenus/coûts. Le modèle de revenus d'ebay est de ce point de vue une excellente illustration d'un modèle d'intermédiation internet très rentable ; tous les coûts variables habituellement présentés et liés à des offres de service complémentaires de la pure transaction – logistique, assurance, financement – ont été délaissés ; l'offre est simpliste et, grâce à cela, les effets d'échelle jouent à plein.

On entrevoit déjà une des premières règles des bons business models : ils doivent s'appuyer sur des leviers exponentiels de création de valeur. Et de la même façon que ces revenus proviennent de 3 sources, ils peuvent se présenter sous 3 grandes formes :

- des revenus instantanés (one shot) de fort montant (vente de systèmes ou de droits par exemple),
- des revenus récurrents de montant relativement important : vente de produits ou services, modèle des Applications Service Provider (ASP) où les logiciels n'appartiennent pas aux clients et lui sont facturés à l'utilisation par exemple,
- des revenus possiblement récurrents mais irréguliers et de très faible montant unitaire ; c'est dans cette situation qu'il est habile de proposer un système d'abonnement intelligemment calculé et peu coûteux à suivre et facturer.

Dans ce domaine les règles du jeu actuelles sont de générer un mix de revenus (plusieurs types de revenus différents permettent à priori de réduire le risque, mais en contrepartie obscurcissent souvent l'offre), rapides et simultanément récurrents. On comprend bien l'intérêt de l'association de ces 2 adjectifs : la rapidité réduit le temps d'atteinte du point mort (l'inverse a tué la plupart des start-up de la bulle internet) et la récurrence plait beaucoup aux financiers car elle assure un revenu régulier et parfaitement prévisible. La façon de concilier ces 2 phénomènes est en revanche plus obscure et suppose soit de la chance - les activités qui combinent biens d'équipement et consommables s'y prêtent naturellement – soit de la subtilité – savoir adapter son offre pour qu'elle s'ouvre à ce mode combiné de revenus. C'est par exemple possible dans les logiciels, en réduisant le montant de la vente one shot des licences au profit d'un revenu annuel et récurrent plus important que les 10 à 15% (par rapport au montant de la vente des licences) annuels classiques de facturation de maintenance. Mathématiquement, le montant one shot ayant été réduit, le % de facturation annuelle doit augmenter, sans que cela pose de problèmes de compréhension ; on en profitera pour imputer en plus des revenus de services complémentaires.

La problématique de la granularité (rapport taille/fréquence de l'acte d'achat) de l'offre a déjà été abordée. On a compris qu'il fallait y adapter tant la source que la forme du revenu.

Nous conseillons enfin, bien entendu, d'éviter les modèles actuellement perçus comme stériles - offre gratuite de services pour constituer une base de clients exploitables à terme - ou non rentables - modèles de revenus liés à la vente de profils ou d'espaces publicitaires (ils ne doivent pas compter pour plus de 5 à 10% des revenus globaux en 2003), ou modèle ASP qui cependant retrouvera rapidement, selon nous, son heure de gloire.

Business model : l'aspect structure des coûts

C'est là l'acception la plus financière du concept de business model. Il s'agit de faire apparaître la décomposition du compte de résultat de l'entreprise en pourcentage des ventes sur les principaux postes de coût et d'en étudier tant la structure que l'évolution dans le temps.

Cette utilisation du terme business model complète très utilement son sens premier en introduisant une vision mathématique, arithmétique même, et donc simple à lire et comprendre. Sous cette forme, on pourra s'interroger utilement sur la nature et l'importance, relative et absolue, des variables-coûts du business modèle, sur leurs évolutions dans le temps (la manière dont se construit et évolue la création de valeur captée par l'entreprise) et enfin sur les interactions qui existent entre ces dites variables (analyse de cohérence du modèle).

Pour que cet exercice arithmétique soit pertinent il convient d'utiliser les standards – General Agreement on Accounting Principles (GAAP) - de la comptabilité américaine qui classe, pour le plus grand bien de l'analyse managériale, les charges et coûts selon leur destination et non comme en France, pour d'obscures raisons fiscales et comptables, selon leur nature.

La décomposition, utile et finalement très simple, est la suivante :

- Ventes, constituant la base 100 à partir de laquelle seront réparties (en %) les charges,
- Coût des marchandises vendues, (cost of good sold) qui permet de calculer, une fois éliminés tous les coûts directement imputables et liés à la réalisation des produits vendus (achat de matières et marchandises, coûts logistiques, coûts de transformation internes ou externes,...), la marge brute (gross margin),
- coûts commerciaux et marketing (sales & marketing), qui regroupent l'ensemble des charges liées aux opérations de commercialisation (pré et post inclus) ; dans certains business models, peu industriels, il est conseillé de distinguer les 2 composantes, importantes en volume, de ce poste afin de pouvoir les suivre au plus près,
- coûts de Recherche et Développement (R & D), qui, dans l'approche américaine, ne sont pas considérés comme des investissements, donc amortissables, mais comme des charges imputables aux exercices où elles sont engagées ; une saine approche – la R & D comme variable de gestion - qui oblige une entreprise à éviter les investissements hors de son champ de compétence, pouvant être acquis à l'extérieur et à fort risque,
- coûts administratifs et frais généraux (general & administrative), regroupant l'ensemble des charges non imputables dans les comptes précédents.

Une fois le compte de résultat prévisionnel reconstruit, selon cette nouvelle décomposition, tout l'art consiste à mener des analyses de cohérence :

- sur chacun des postes d'abord, en comparant son montant en % et son importance dans la réussite du plan, ainsi que les choix stratégiques et politiques dont il relève dans ce même plan. Ainsi une R & D inférieure à 10% dans un projet technologique en régime de croisière sera jugée insuffisante pour soutenir durablement l'avance et l'avantage technologiques sur lesquels repose le projet d'entreprise. Si par ailleurs le projet prévoit de passer à un système de distribution (vente indirecte) à partir de la 3^{ème} année par exemple, il conviendra se s'assurer que ceci se traduit bien dans les chiffres de l'année 3 : baisse du taux de marge brute (vente aux distributeurs à un prix intégrant une remise pour leur rémunération) et baisse corrélative des coûts commerciaux en % (pas de commerciaux pour les ventes supplémentaires).
- et sur l'évolution de ces postes dans le temps. Ainsi il est de bon ton de lier le taux de marge brute au cycle de vie de l'entreprise, en lui faisant adopter une forme de loi de Gauss asymétrique : un taux faible au départ (l'entreprise apprend), qui s'améliore rapidement, grâce à l'expérience et aux gains de productivité, puis qui, le projet devenant mur et étant concurrencé, se stabilise et décroît lentement.

Illustrons cette approche du business model au travers du business plan de départ de TempoSoft, en commençant par la marge brute comparée aux revenus.

Le Business Model de TempoSoft 1

	<i>An 1</i>	<i>An 2</i>	<i>An 3</i>	<i>An 4</i>
REVENUS (MF)	3	30	90	150
Répartition Revenus				
Produit (licences)	10 %	60 %	70 %	80 %
Services	90 %	40 %	30 %	20 %
Marge brute				
Produit (licences)	50 %	92 %	90 %	90 %
Services	5 %	63 %	65 %	66 %
Marge brute moyenne	10 %	80 %	82 %	85 %

On constate bien le phénomène d'amélioration très significative, puis quasi asymptotique, de la marge brute précédemment décrit. On peut même anticiper à partir de la 5^{ème} année une légère et progressive décroissance. On doit également remarquer, à la lecture de l'évolution des revenus et des taux de marge brute, que les initiateurs du projet TempoSoft ont bien compris la règle exigée par les financiers : développer les revenus sur lesquels la marge brute est la plus forte. C'est le cas bien sûr des licences qui ont un coût de reproduction quasi nul et ne nécessitent pas de mettre en ligne de plus en plus de personnel, comme les services dont les marges sont par ailleurs plus faibles. Un éditeur de progiciels doit donc se concentrer sur la vente de « boîtes » et ne faire du service que par nécessité pour faciliter et accompagner la vente de ses boîtes. S'il peut réduire le plus possible, transférer à d'autres (les implémenteurs et autres sociétés de service), voir éviter les services, les financiers sauront l'en remercier par un financement et une valorisation de faveur. Passons désormais aux autres coûts du compte de résultat.

Le Business Model de TempoSoft 2

	<i>An 2</i>		<i>An 3</i>		<i>An 4</i>	
Revenus	30000	100 %	90000	100 %	150000	100 %
Marge brute	24105	80 %	74250	83 %	127800	85 %
Charges opérationnelles						
Ventes	8722	29 %	27900	31 %	49500	33 %
Marketing	4862	16 %	13575	15 %	25000	17 %
Frais Généraux	2985	10 %	8925	10 %	14000	9 %
R & D	6937	23 %	19800	22 %	30000	20 %
Total coûts opérationnels	23506	78 %	70200	78 %	118500	79 %
Résultat opérationnel	599	2 %	4050	5 %	9300	6 %
Résultat net	599	2 %	4050	5 %	7500	5 %

Ce simple tableau permet de s'assurer – en lisant simplement la structure des coûts et son évolution - que les fondateurs de Tempsoft ont bien compris les enjeux de leur business. Remarquons que les coûts opérationnels évoluent peu (78%) et que c'est l'amélioration de la marge brute qui permet au modèle de dégager des profits, hélas un peu faibles. Par ailleurs les masses essentielles du business sont bien respectées et équilibrées : 10 à 9% de frais généraux, une norme ; environ 16% de coûts marketing, une bonne « dose »; plus de 20% de R & D et 30% de charges de commercialisation, les 2 points clés dans cette phase du projet (créer le produit et le « survendre » sur le marché), bien pris en compte et même vraisemblablement un peu surévalués pour se garder une marge de manœuvre. Bref un plan financier bien, voir même en partie artificiellement, construit, pour satisfaire les financiers.

Business model : les règles et enjeux

Dans cette dernière partie nous soulignerons les 3 grandes règles clé que tout « bon » business model doit suivre pour satisfaire un investisseur en capital risque.

Concernant la structure de coûts, et indépendamment des 2 points que nous avons précédemment illustrés – un taux de R & D qui doit soutenir sur la durée l'avance technologique et l'évolution en courbe de Gauss aplatie de la marge brute – 2 autres trends, à suivre impérativement pour rentrer dans les « canons » actuels des bons business models, méritent d'être mentionnés : le renforcement constant de l'importance des dépenses de marketing et la recherche de la variabilisation maximale des charges. Si le premier point est parfaitement justifié et se vérifie historiquement, le second présente plus de danger. On comprend bien son intérêt : se concentrer sur le territoire de compétence et de création de valeur maximales de l'entreprise et réduire le point mort et le risque. On saisit bien comment procéder : externaliser au maximum tout ce qui n'est pas le cœur du métier et ce qui peut l'être. Mais à force d'externaliser sans y porter assez d'attention on court vite le risque de « fantomisation », de

structure vide et de châteaux en Espagne. Alors, rappelons le, que ce qui fait la force de la proposition de valeur ce sont les ressources et compétences distinctives et défendables qui la fondent.

Le choix d'un business model n'est pas par ailleurs un hasard ou le produit d'une illumination. Il résulte de la prise en compte de 3 éléments de base qui doivent s'agencer :

- Les possibilités en terme de type et mode de revenus qu'offre le business dans lequel s'insère le projet. Ainsi certaines activités seront assez « ouvertes » en terme de choix - innovation combinant biens d'équipement et consommables comme nous l'avons déjà vu – alors que d'autres seront parfois restreintes à la seule vente récurrente de services (nettoyage industriel ou restauration collective par exemple). La granularité des ventes (le rapport montant/fréquence de l'acte d'achat) constitue, de ce point de vue, un critère déterminant dans le choix du mode de facturation et de revenu.
- La structure de coûts aura également un effet déterminant sur le choix du mode de revenu. Un projet dans lequel la plupart des coûts sont fixes devra impérativement, dans les conditions actuelles de financement, se tourner vers un modèle de revenus fondé sur des ventes rapides et one shot, afin de réduire le plus possible le temps d'atteinte du point mort. En revanche un projet où les coûts sont principalement variables bénéficiera d'un champ de possibles bien plus large et aura tout intérêt à s'orienter vers un modèle de revenus récurrents. On voit là un autre avantage de la variabilisation et de l'externalisation.
- Enfin l'importance des ressources et moyens - tout spécialement financiers - dont peut disposer le projet influencera fortement le choix du business model. Impossible par exemple de retenir un modèle ASP si l'entreprise ne dispose pas de sources de financement importantes et régulières, ce modèle étant fortement consommateur de cash pendant toute la période de démarrage et de forte croissance.

La première réaction des analystes financiers et des acteurs de l'investissement, quand ils s'intéressent à une nouvelle entreprise, consistant à la rattacher à une catégorie, à un groupe d'entreprises qu'ils maîtrisent bien, pour pouvoir la comparer et la ramener à des « normes » qu'ils connaissent, il importe de procéder de la même façon. Cela est d'ailleurs très instructif de tirer les enseignements des expériences de ses prédécesseurs qui ont échoué ou réussi. On peut éviter de reproduire des erreurs, de réinventer la roue et à l'inverse de faire, comme le conseille Drucker, de l'imitation créative. C'est d'ailleurs ce qu'attendent les investisseurs, pas si fanas du risque que cela s'ils peuvent l'éviter, qui sont excessivement rétifs aux innovations dans les business models et des ardents partisans du benchmark bien compris. Une dernière fois nous illustrerons ce point avec TempoSoft, en comparant son modèle financier avec celui de 2 entreprises, non similaires mais proches (c'est là un des problèmes de l'approche comparative), constituant des références pour un investisseur. La comparaison doit se faire bien entendu à années comparables (les 4 premières années d'existence dans le cas présent).

Le Business Model de TempoSoft 3

	Peoplesoft Moyenne 90-93	<i>Temposoft</i> Moyenne an 2-4	Biz Objects Moyenne 93-97
Revenus			
% produits (licences)	64 %	70 %	78 %
% services	36 %	30 %	22 %
Marge Brute	76 %	83 %	88 %
Coûts Opérationnels			
Ventes & Marketing	27 %	47 %	56 %
Frais généraux	12 %	10 %	10 %
R & D	16 %	22 %	14 %
Total Coûts Opérationnels	58 %	79 %	80 %
Operating income	18 %	4 %	8 %

Il s'avère donc, quand on le compare, que Temposoft propose un business model classique d'éditeur de progiciel, intermédiaire entre celui d'un spécialiste de l'applicatif (Peoplesoft) et celui d'un spécialiste de l'outil logiciel (Business objects).....mais hélas sans la norme de profit. Ce dernier point tient clairement à des charges de R & D trop importantes qui s'expliquent par le fait que Temposoft, en fait un spin-off de Ilog, le spécialiste mondial des briques d'optimisation, doit reverser à celui ci 6% de ses ventes sous forme de royalties, en contrepartie d'un accès gratuit à sa technologie et à son savoir faire technique et commercial.

Résumé synthétique

En manière de synthèse, on peut évoquer les 5 commandements en matière de business models :

- Il n'existe pas de bons business models sans une proposition de valeur qui à la fois est fortement créatrice de valeur et autorise une répartition intelligente de cette valeur entre toutes les parties prenantes à l'acte d'achat, partenaires y compris.
- Pour que cette proposition de valeur ait du sens et différencie l'entreprise de ses concurrents durablement, elle doit être fondée sur un ou des actifs valorisables, spécifiques à l'entreprise et à la fois défendables.
- Pour réussir il convient de se tenir exclusivement à son territoire de compétence et de création de valeur maximales et d'y consacrer toutes ses ressources ; le reste doit être confié à tous ceux qui font justement du reste leur métier.
- Les business models qui intéressent, à juste titre, les financiers ont toujours une capacité à croître rapidement en bénéficiant systématiquement d'effets d'échelle ; la « scalabilité » (croissance non proportionnelle des revenus et des charges) est un must.
- Le choix d'un business model dépend des références des investisseurs, des possibilités en terme de source et mode de revenus offertes par l'activité, du type de structure de coûts de l'entreprise et, last but not least, des moyens dont disposent les entrepreneurs.

Bibliographie

A Business Model for the New Economy; Richard.E.S. Boulton & B.D. Libert; Journal of Business Strategy; July-August 2000, Volume 21 Issue 4

A new Business Model? Capital Market and the New Economy; W. Karel; Economy and Society; Nov 2001, Volume 30 Issue 4

Business Model Fashion and the Academic Spinout Firm; D.J. Bower; R & D Management, March 2003, Volume 33 Issue 2

Business Models for the Internet-Based B2B Electronic Markets; D. Qizhi & R.J. Kauffman; International Journal of Electronic Commerce; Summer 2002, Volume 6 Issue 4

Business Models and Investment Trends in the Biotechnology Industry in Europe; J. Fiskén & J. Rutherford; Journal of Commercial Biotechnology; Winter 2002, Volume 8 Issue 3

Crossing the Chasm, Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers; Moore Geoffrey; Harperbusiness; 1994;

Digital News: Content, Delivery and Value Propositions for an Intangible Product; Jonathan W. Palmer and Lars Bo Eriksen; Journal of End User Computing; April-June 2000, Volume 12 issue 2

Finding the Value Proposition in the ASP Business Model; K.C. Truby; CPA Journal, March 2002, Volume 72 Issue 3

Five Business Model Myths that Hold Companies Back; J.C. Linder & S. Cantrell; Strategy & Leadership; 2001, Volume 29 Issue 6

Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge Companies; Moore Geoffrey; Harperbusiness; 1995

Knowledge Management and New Organization Forms: a Framework for Business Model Innovation; Y. Malhotra; Information Resources Management Journal; Jan-March 2000, Volume 13 Issue 1

Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition; Carla O'Dell & alias; Strategy & Leadership, March-April 1999, Volume 27 Issue 2

Meaning, Legitimacy and Impact of Business Models in Fast Moving Environments; K. Chaharbaghi, C. Fendt & R. Willis; Management decision, 2003, Volume 41 Issue 4

Some Value propositions of Online Communities; Eric Walden; Electronic Markets, Oct 200, Volume 10 Issue 2

Strategic Business Model; F. Beck; Engineering Management Journal; March 2002, Volume 14 Issue 1

The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations; J. Hedman & T. Kalling; European Journal of Information Systems; March 2003, Volume 12 Issue 1

The Converging Models of Internet and Bricks-and-Mortars Retailers; Albrecht Anders & T. Jelassi; European Management Journal; Oct 2000, Volume 18 Issue 4

The Ernst & Young Business Plan Guide; Eric S. Siegel, Brian Ford & Jay Bornstein; John Wiley & Sons Inc. 1993;

What's Your Value Proposition; Bill Quirke; Strategic Communication management; Oct-Nov 1998, Volume 2 Issue 6

Why Business Models Matter; Joan Magretta; Harvard Business Review; May 2002, Volume 80 Issue 5