

Les

L'innovation en actions



Matinales

Cycle 7

www.valdemarne.com

Stratégie et marketing des jeunes entreprises innovantes

Boostez votre croissance



- Notions de stratégie pour start-up
- Construction du business model
- Les leviers commerciaux



FRÉDÉRIC
ISELIN



MARTIN
DUVAL



RÉDA
HADJ-SLIMANE



SÉBASTIEN
LUCAS



THOMAS
PARIS



VALÉRIE
GENEYTON

Les Matinales CYCLE 7

L'Agence de Développement du Val-de-Marne avec le soutien de la DRIRE Ile-de-France, organise des cycles de Matinales de sensibilisation et d'information sur des sujets d'actualité pour les entreprises, les laboratoires de recherche, les organismes de formation et les créateurs d'entreprises. C'est un moment privilégié d'approfondissement de sujets et de partage d'expériences entre les différents acteurs publics et privés.

Le 7ème cycle de Matinales est dédié à la stratégie et au marketing des jeunes entreprises innovantes. Grâce à des experts en management d'entreprises ce nouveau cycle a pour objectif d'enrichir la réflexion et d'apporter un éclairage sur les moyens à mettre en œuvre pour réussir la création et la croissance d'une entreprise innovante.

Les 6 précédents cycles ont traité les thématiques suivantes:

- la propriété intellectuelle
- l'accompagnement de l'innovation
- l'intelligence économique
- le financement de l'innovation
- les plateformes de haute technologie du Val de Marne (I)
- les plateformes de haute technologie du Val de Marne (II)

Des documents de synthèse retracent le plus fidèlement possible les présentations orales des intervenants et intègrent les échanges avec les auditeurs.

Afin d'illustrer les propos des auteurs certains encadrés et graphiques ont été rajoutés par l'Agence.

Cette restitution est disponible également en téléchargement sur notre site internet à l'adresse suivante :

<http://www.valdemarne.com/publications.html#matinales>

Pour obtenir les présentations des conférenciers, envoyez un email à l'adresse suivante : matinales@valdemarne.com



Dominique PARGANIN
Directrice
de projet Innovation



Lotfi LOUEZ
Chargé
de mission Innovation



www.valdemarne.com

23 rue Raspail
94200 Ivry-sur-Seine

Tél. : (+33) 01 43 90 64 00
Fax : (+33) 01 43 90 64 01

Sommaire

Stratégie et marketing des jeunes entreprises innovantes

Notions de stratégie d'entreprise pour start-up

4-11

**Les approches stratégiques traditionnelles
et les approches stratégiques appliquées
aux entreprises innovantes.**

Conférencier : Frédéric ISELIN, Directeur de l'Institut HEC start-up

Jeunes entreprises et construction du Business Model

12-19

Les différentes typologies de Business Models et les facteurs clés de succès.

*Conférenciers : Thomas Paris, Professeur affilié à HEC,
Chercheur associé au CRG Ecole Polytechnique,
Martin Duval, Directeur d'Orange Start-Up Program,
et Réda HADJ-SLIMANE, PDG du groupe VISIOTACT*

Quels effets de levier pour développer les ventes ?

20-29

De la stratégie commerciale à sa mise en œuvre opérationnelle.

*Conférenciers : Valérie GENEYTON, PDG d'Abiléo,
Sébastien LUCAS, PDG d'Oxalide*

Avec le soutien de :



En partenariat avec :



Notion de stratégie pour start-Up

Edito



Joël GAYSSOT, Directeur de l'Agence de Développement du Val de Marne

Quand l'Agence de Développement du Val de Marne a été créée il y a quatre ans, l'essentiel des efforts a porté sur la promotion et la prospection, cœur du métier des agences de développement, mais aussi sur l'innovation. Un certain nombre d'actions et d'initiatives a ainsi vu le jour, comme les Matinales et la convention d'affaires MeetInnov, favorisant les rencontres entre petites et plus grandes entreprises, mais aussi avec le monde de la formation et de la recherche. L'Agence a noué un contact direct avec 70 entreprises innovantes à ce jour. Ce cycle de conférences représente un apport et un accompagnement en termes de compétences techniques et de formation. De telles actions ne sont possibles qu'en s'appuyant sur un réseau de partenaires dont font notamment partie l'Ademe, l'ANRT, le Conseil Général du Val de Marne, la CCIP, la DRIRE, l'INPI et les pôles de compétitivité.

Nous tenons à souligner l'aide particulièrement précieuse que nous apporte la DRIRE qui a conduit à un partenariat véritablement structurant que nous venons de conclure ensemble. Ainsi pour les prochaines années l'équipe de la DRIRE continuera à s'investir aux côtés de celle de l'Agence

Les initiatives de l'Agence en matière d'innovation telles que les Matinales, l'Ecole de l'Innovation, l'action collective sur la propriété industrielle Spinnoval, MeetInnov, le bilan carbone et l'accompagnement individualisé d'entreprises sont aujourd'hui reconnus et soutenus par les acteurs de l'innovation.



Catherine BELLANCOURT, Chef du groupe de subdivisions du Val-de-Marne

L'Etat a un rôle prépondérant à jouer pour soutenir les entreprises, favoriser leur développement et leur croissance pérenne. Certaines problématiques d'entreprises sont prioritaires. L'innovation en fait partie. Pour la France, le challenge consiste à obtenir un niveau d'innovation équivalant à 3 % du PIB d'ici à 2010. Une entreprise est vouée à disparaître si elle n'innove pas constamment. Dans un environnement mondial de plus en plus concurrentiel, l'accompagnement des entreprises françaises pour leur permettre d'atteindre une taille minimale est un devoir. Pour cela, il importe d'encourager la collaboration entre les différents acteurs de cet accompagnement, ce qui est le cas au sein de l'ADVDM. La DRIRE tente de montrer l'exemple en ce domaine en privilégiant les crédits d'intervention pour des opérations collectives d'échanges et de travail en commun.

Conférence - Frédéric ISELIN

La stratégie est un exercice d'arbitrage

1. Définition, intérêts et outils de la démarche stratégique

D'après la définition de **Michael Porter**, enseignant à Harvard, la stratégie est « l'art de créer des avantages concurrentiels ». Il y associe le concept de trade-off. L'exemple de la stratégie suivie pour démarquer le savon Neutrogena sur son marché illustre l'importance de la définition de son offre et de sa clientèle. Neutrogena a en effet décidé que ce savon existerait pour préserver les mains de ses clients et non simplement pour les laver.

D'après le Directeur Général de HEC, Monsieur Ramanantsoa, la stratégie est l'allocation de ressources qui engage irrémédiablement l'avenir de l'entreprise. Il convient donc de déterminer si l'argent est placé au bon endroit et utilisé à bon escient. Ce problème d'arbitrage est d'autant plus crucial dans le cadre de structures où les moyens sont rares ou réduits.

La stratégie consiste aussi à savoir pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres. D'après un article du journal Les Echos daté du mois de janvier 2006, France Télécom et PSA « souffrent de la guerre des prix ». Les dirigeants de ces deux géants évoquent une concurrence de plus en plus agressive pour justifier une baisse des résultats de leurs firmes. Or **il est absurde de reprocher à ses concurrents d'être de plus en plus efficaces**. Tel est l'objet de la concurrence. Ne pas le prendre en compte, ne pas l'anticiper revient à se comporter en piètre stratège. Une stratégie correctement définie doit pouvoir prendre en compte l'avenir de l'entreprise sur les 5 à 10 années à venir. Le temps dont on dispose est généralement beaucoup plus étendu qu'on ne l'imagine. Il s'agit de tracer une voie sur plusieurs années pour son entreprise, ses collaborateurs, ses associés, etc.

Un patron d'entreprise a la responsabilité d'effectuer des choix. Un exemple de tous les métiers qu'il est possible d'exercer à partir d'une start-up spécialisée dans la laine de verre ultrafine montre que les métiers,

les applications, les clients, etc. diffèrent totalement en fonction de l'orientation qui sera choisie. Avant de prendre une décision stratégique déterminante pour l'avenir de son entreprise, il faut s'attacher à dessiner **une cartographie de toutes les applications que sa technologie peut générer**, puis de comprendre dans lesquelles la création de valeur sera la plus intéressante pour les clients. En distinguant correctement les notions de technologie, d'application et de métier, il est possible de bénéficier d'une vue générale et de définir en connaissance de cause une offre créant de la valeur pour un type de client particulier.

En matière de stratégie, il existe des partisans du **techno-push**, qui consiste à considérer sa technologie comme étant la meilleure ou unique et partir du principe que cette excellence permettra de trouver un produit ou un service, puis des clients. D'autres sont adeptes du **market-pull** qui revient à identifier un marché de clients ainsi que leurs besoins, en fonction desquels une application technologique sera définie. La théorie des ressources considère que la façon dont l'entreprise combine ses ressources, si possible uniques et difficiles à copier, détermine la stratégie à suivre et qu'il faut se préoccuper de la question des clients dans un second temps. Lorsqu'ils utilisent une rupture technologique, les nouveaux entrants sur un marché l'emportent dans 70 % des cas face au leader. De très grandes entreprises, comme IBM, pratiquent encore et toujours une approche très techno-push. Toutefois, il est hautement recommandé de combiner ces deux approches. Il faut **créer de la valeur** pour les clients, tout en étant conscient de leurs besoins réels. Or dans 50 % des cas, l'opinion du client n'est pas du tout prise en compte, ou alors au dernier moment (c'est-à-dire au moment de la commercialisation du produit). Une entreprise détenant 95 % du marché peut se permettre de se comporter de la sorte mais tel est loin d'être le cas de toutes les entreprises.

Pour autant, il ne faut pas toujours suivre à la lettre l'opinion du client. **Dec** (entreprise pionnière dans l'industrie informatique) a fait une croix sur l'option du PC à une époque où cette technologie commençait à atteindre sa maturité, parce que ses clients avaient



Frédéric ISELIN,

professeur affilié à HEC Paris. Diplômé HEC Executive MBA (CPA) et titulaire d'un Mastère de recherche en marketing de l'innovation du CNAM, il termine actuellement une thèse de doctorat.

Il a passé quinze années de sa vie professionnelle dans les nouvelles technologies, créant et dirigeant deux entreprises innovantes.

Aujourd'hui **directeur de HEC Start-up**, il consacre son temps aux créateurs d'entreprise et aux étudiants en tant qu'enseignant et tuteur, activités qu'il exerce notamment au Groupe HEC et à l'Ecole Polytechnique.

Frédéric Iselin est également agréé comme médiateur par le Centre de médiation et d'arbitrage de Paris (conflits interentreprises), et comme expert auprès d'Oséo. Il exerce par ailleurs une activité de « business angel ».

Il est le co-auteur de « Accompagner le créateur – la nouvelle donne de l'entreprise innovante » (Chiron Editions, 2003), et de « L'art du management 3 » (ouvrage collectif, Dunod, 2005).

Il existe 40 à 50 outils d'analyse stratégique, mais il est possible d'en dégager quelques-uns particulièrement efficaces.

déclaré qu'ils n'étaient pas intéressés par le PC, alors que Dec possédait toutes les ressources nécessaires pour pouvoir se lancer sur ce marché. Cette entreprise n'a pas fourni l'effort de vérifier si d'autres clients auraient pu être intéressés par cette technologie et elle l'a payé cher par la suite, puisqu'elle a fait faillite.

Transformer des non-clients en clients :

La société Callaway Golf a accru le nombre de joueurs de golf, simplement en mettant au point un club répondant aux attentes latentes d'un certain nombre d'entre eux. Elle est ainsi devenue leader de ce marché. Le même principe de création de valeur a été suivi par la société Piaggio, qui a mis au point le scooter à trois roues, améliorant ainsi la stabilité de cet engin et incitant davantage de personnes à l'utiliser, ou encore par la firme qui a fabriqué des raquettes de tennis à tamis plus large. Il est ainsi possible de transformer des non-clients en clients.

La stratégie est au cœur de la démarche entrepreneuriale. Le business plan doit contenir : les opportunités, le savoir-faire de l'entreprise, l'étude de marché, le positionnement stratégique, le team building, le plan opérationnel, les éléments financiers. **Agir en stratégie revient à optimiser ses ressources.**

appel à des compétences orientées en fonction du business ciblé, de fournir des R&D en fonction de la valeur perçue par les clients et non de manière absolue. Enfin, l'outil de production doit être particulièrement bien dimensionné.

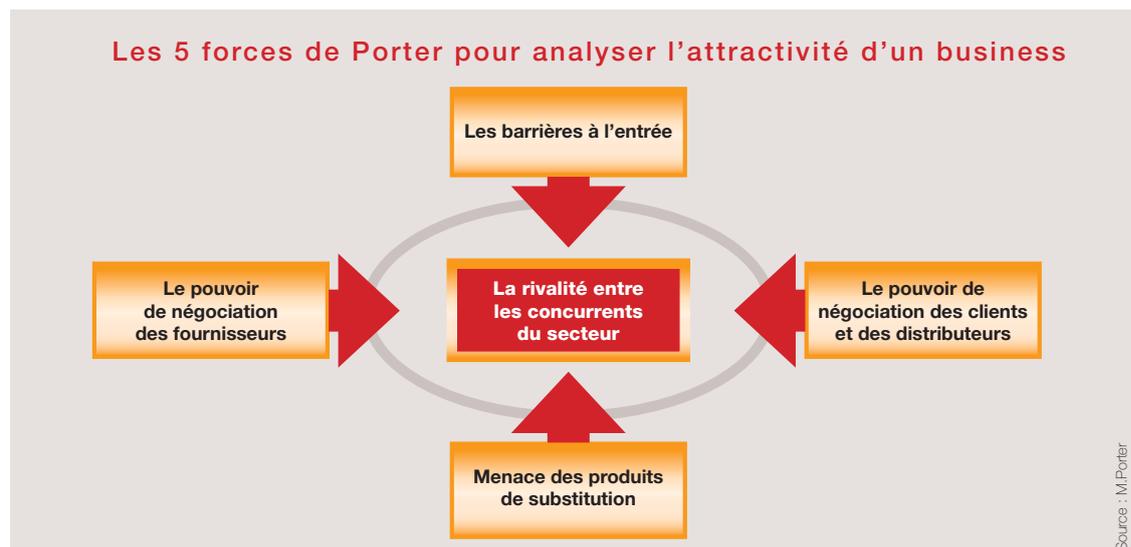
Il existe 40 à 50 outils d'analyse stratégique, mais il est possible d'en dégager quelques-uns particulièrement efficaces.

Premier outil

Les 5 forces de Porter pour analyser l'attractivité d'un business.

Il s'agit de mesurer :

- la rivalité entre les compétiteurs (concurrents) ;
- les barrières à l'entrée de marché (technologiques, contractuelles, politiques...);
- les menaces et substituts (application comparable proposée par une entreprise concurrentielle non directe) ;
- le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.



Une start-up n'a pas les moyens de se tromper. 50 à 80 % des produits ou services mis sur les marchés essuient un échec.

Il s'agit de négocier le transfert de propriété intellectuelle en fonction du marché et du métier sur lesquels l'entreprise se focalisera, ce qui permet de réduire le coût inhérent à ce transfert. Il s'agit également de faire

Deuxième outil

La chaîne de la valeur.

La chaîne de la valeur est constituée de « maillons » intermédiaires entre le produit et le consommateur final : chaque maillon crée une valeur ajoutée par

rapport au précédent, justifiant d'une augmentation du prix. En 1980, Coca-Cola se limitait à la production de son sirop. Après enquête, la compagnie s'est rendue compte que les plus fortes marges se situaient au niveau des fontaines et des distributeurs automatiques de boisson. Coca-Cola a donc décidé de conquérir la totalité de la chaîne de valeur de son produit, soit en prenant des participations soit en rachetant les entreprises concernées. A partir de 1996, Coca-Cola est ainsi présente sur toute la chaîne de la valeur et, notamment, dans les zones de profit les plus élevées. Michael Dell, fondateur du fabricant de PC, a quant à lui déterminé que les distributeurs de produits informatiques captaient environ un tiers de la valeur de la chaîne. Il a donc décidé de supprimer purement et simplement ce maillon, en assurant lui-même la distribution directe de ses produits au client final.

Suite à la perte de sa place de leader mondial en 2006, Dell adapte son modèle de vente en signant des accords avec des géants de la grande distribution comme Wal-Mart et Tesco. Ce revirement de stratégie permettra à Dell d'atteindre plus facilement le grand public et de faire face à l'érosion de sa part de marché

Evolution de la chaîne de la valeur de Coca-Cola



Source : Szwedzki 1988

Troisième outil

La matrice SWOT (StrengthsWeaknesses OpportunitiesThreats) :

C'est l'un des outils d'analyse stratégique les plus utilisés pour identifier à la fois les forces et les faiblesses internes de l'entreprise et les opportunités et menaces de son environnement externe.

Autre concept

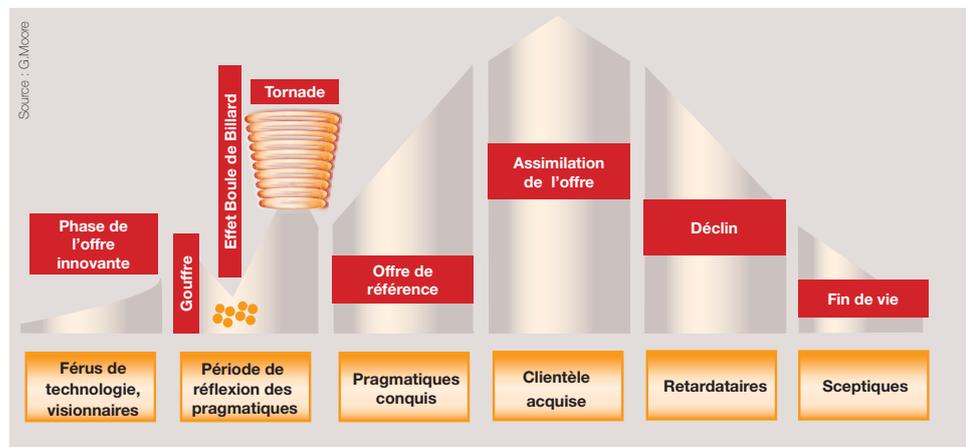
Le techno-push pour les adopteurs précoces (early adopters) et le market pull pour les pragmatiques.

Les early adopters sont des clients prêts à acheter tout de suite un nouveau produit ou service imparfait et à un prix élevé, mais leur nombre est insuffisant pour assurer le retour sur investissement de la R&D et la rentabilité de l'entreprise. Il faut donc faire en sorte que son produit ou son service imparfait et coûteux devienne un produit ou un service parfait à bas prix, accessible aux pragmatiques. Il s'agit de franchir un cap, un « fossé ». De nombreuses start-up tombent dans ce fossé. Ce processus a été identifié par **Geoffrey Moore**. A titre d'exemple, **Bouygues Télécom** a parfaitement su gérer ce tournant en inventant l'offre de téléphone mobile à un euro, qui a très rapidement séduit la

Exemple d'une analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces : L'équipe dirigeante : Compétente, complémentaire et motivée Technologie de rupture brevetée Premières références	Faiblesses : Taille de l'entreprise Fiabilité du process de production Besoin de financement important
Externe	Opportunités : Marché en pleine croissance Concurrence écartée Clients férus de nouvelles technologies	Menaces : Cycle de vente (long) Concurrents renommés et puissants Législation contraignante

Cycle d'adoption d'une technologie



Le cabinet d'études Gartner publie chaque année un rapport, **Hype Cycle for Emerging Technologies**, sur le degré de maturité des nouvelles technologies. Il s'agit d'une représentation graphique de la maturité, de l'adoption et de l'usage professionnel de nouvelles technologies. Pour 2008, le cabinet Gartner dénombre **27 technologies** qui deviendraient dans un futur proche des standards.

Le rapport montre une courbe qui se déplace selon les 5 phases suivantes :

• **Irruption de la technologie**
(Technology Trigger)

- Lancement d'un produit ou d'une technologie sous les feux des projecteurs générant ainsi beaucoup d'intérêt de la part des médias, prescripteurs, futurs clients...

• **Attentes exagérées**
(Peak of Inflated Expectations)

- Le battage médiatique engendre beaucoup d'enthousiasme et des attentes totalement irréalistes. Peu de technologies connaîtront le succès attendu.

• **Désillusions**
(Trough of Disillusionment)

- N'ayant pas répondu aux attentes des consommateurs, les feux des projecteurs s'éteignent, les technologies deviennent obsolètes.

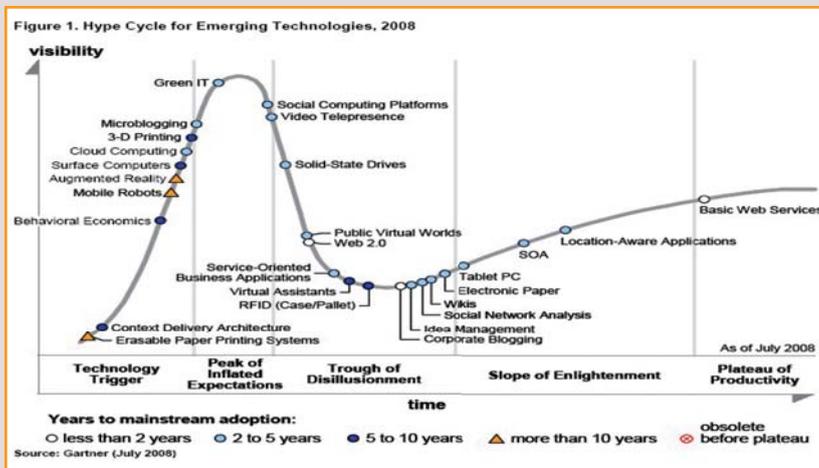
• **Regain d'intérêt**
(Slope of Enlightenment)

- Malgré le manque d'intérêt des médias, certaines entreprises continuent d'expérimenter ces technologies pour mieux comprendre leurs applications pratiques et les bénéfices potentiels.

• **Plateau de productivité**
(Plateau of Productivity)

- Une technologie atteint le « plateau de productivité » lorsque ses avantages sont largement démontrés et acceptés. La technologie devient de plus en plus stable tout en évoluant vers des deuxièmes ou troisièmes générations. La taille du plateau varie selon que la technologie est largement diffusable ou ne s'adresse qu'à un marché de niche.

Bien que positionné dans le creux de la désillusion, le Web 2.0 émergera dans moins de deux ans une fois que les entreprises auront mesuré son impact transformationnel. Les Mondes virtuels, eux aussi, ont atteint la phase de désillusion, dans le long terme ils représenteront un important canal pour les médias à soutenir et à construire sur une plus large communauté d'intérêt. En ce qui concerne les réseaux sociaux, avec le succès des sites comme Facebook et le Microblogging tel que Twitter, les entreprises sont en train d'examiner le rôle qu'ils pourraient jouer à l'avenir dans un environnement de collaboration et de communication. D'autres technologies pourront s'imposer dans les cinq prochaines années, le *Cloud computing*, les *Green IT* et les systèmes de visioconférence HD.



population des pragmatiques.

Eclairer le choix stratégique

L'atout 25 a été mis au point par Dupont de Nemours, suite à une étude économique révélant que la valeur du mètre de tuyau à la livre variait en fonction de sa destination finale : faible pour le marché d'irrigation de surface et élevée pour le marché du transport de déchets toxiques et chimiques. Outre la valeur du marché, sa taille doit également être prise en compte, avant de décider éventuellement de repositionner son offre. Il convient en effet de déterminer si l'opération sera ou non rentable.

2. Une méthode possible pour les start-up

Le concept d'offre de référence (OR)

Il n'est de valeur que perçue et relative. La valeur n'existe pas sans référence. Le client estime qu'une offre ou un produit vaut tant, parce qu'il se réfère à un autre produit ou un autre service pour comparaison. Il est difficile de comparer plusieurs concurrents et encore plus d'en faire la synthèse. Il existe presque

toujours une offre de référence. Il s'agit de la cerner. Aucune entreprise ne peut se prétendre innovante si elle ne connaît aucune concurrence. Il est conseillé d'utiliser son concurrent le plus dangereux pour déterminer cette offre de référence.

Apple a essuyé un échec avec son Newton, parce qu'elle avait pris comme offre de référence le PC. En revanche, le Palm a été une réussite, parce que l'offre de référence choisie était correcte : l'agenda papier.

Une fois ces éléments précisés, il faut modifier les attributs de la valeur de l'offre de référence. Pour cela, on peut se référer à 4 mots-clefs (exposés par W. Chan Kim et Renee Mauborgne dans leur livre Blue Ocean Strategy) :

- **réduire**, voire **supprimer** les attributs qui ne génèrent pas de valeur pour diminuer les coûts. Tel fut le cas du Cirque du Soleil, concept créé par un ex-SDF canadien qui a décidé de constituer un cirque sans animaux sauvages (engendrant 60 % des coûts et 80 % des problèmes dans un cirque traditionnel) et

sans star. Tel est également le cas des compagnies aériennes low cost, qui ont supprimé les plateaux repas, la réservation des places, la proximité des aéroports, etc.

- **augmenter** ou **créer** de nouveaux attributs pour augmenter la valeur. Le porte-mug dans les voitures japonaises pour pénétrer le marché américain, le développement instantané mis au point par Polaroid, la troisième roue du scooter Piaggio représentent autant d'exemples.

Le cas de Formule 1 mérite encore d'être cité. Formule 1 a pris comme benchmark l'hôtel 1 étoile typique. Formule 1 a supprimé l'aspect architectural et le restaurant présents dans un hôtel 1 étoile. Les chambres sont très ergonomiques et le mobilier est réduit à sa plus simple expression. Sur ces critères, l'offre de Formule 1 se situe en deçà de l'offre de référence. En revanche, le niveau de confort et de silence atteint pratiquement celui d'un hôtel 3 étoiles. Formule 1 a ainsi totalement recombinaison son offre, ce qui lui a permis de rencontrer le succès que l'on sait.

Aucune entreprise ne peut se prétendre innovante si elle ne connaît aucune concurrence.



Débat avec la salle



De la salle – Le succès d'une stratégie blue ou red ocean est-il lié à une segmentation de la clientèle ?

Frédéric ISELIN - Oui. Certains clients peuvent être insatisfaits de l'offre actuelle ou ne l'utilisent pas. L'offre de low cost dans le secteur aérien a été mise au point pour des personnes qui n'empruntaient jamais l'avion comme moyen de transport.

De la salle - Préconisez-vous une démarche spécifique pour identifier un segment ou un sous-segment de clientèle qui ne serait pas assez satisfait par une offre existante ?

Frédéric ISELIN – Je préconise l'usage c'est-à-dire l'intimité avec le client. Le problème des besoins latents réside dans le fait qu'ils ne sont pas exprimés. Ils sont donc difficiles à identifier. Il faut se demander si des non-clients existent, qui ne peuvent pas avoir accès à un type d'offre, en déterminer la raison et ce que vous pouvez faire pour les convaincre d'y accéder. Les marketeurs font de plus en plus appel à des mises en situations d'usage. Cela dit, il n'existe aucune recette miracle.

De la salle – J'exerce une activité de web 2.0. Avez-vous réussi à modéliser un monde où le client n'est pas payeur, mais utilisateur et prescripteur et où de nouveaux business models peuvent émerger ?

Frédéric ISELIN – Le concept de gratuité existait bien avant le web 2.0. Les business models reposant essentiellement sur la publicité sont devenus très impopulaires auprès des investisseurs après l'éclatement de la bulle Internet. Néanmoins, Google réalise à ce jour 98 % de son chiffre d'affaires grâce à la publicité sur Internet et affiche des ratios de rentabilité vertigineux. En ce domaine, il faut toujours s'assurer que quelqu'un paie. La proposition de valeur doit être réalisée pour la personne qui paie, sans oublier la personne qui utilise le service ou le produit.

De la salle - Je suis stratège auprès des PME. J'applaudis votre intervention, mais il me semble qu'il n'est plus possible de définir une stratégie sur une durée de cinq à dix ans, compte tenu d'un environnement mondial de plus en plus concurrentiel. Pourquoi continuez-vous à prôner une telle approche ?

Frédéric ISELIN - Une fois la décision prise d'allouer les ressources dont on dispose, il est très difficile de modifier son business plan. En outre, la constitution d'une véritable équipe prend toujours plus de temps que prévu au sein d'une start-up. Par ailleurs, le paysage concurrentiel n'évolue pas aussi rapidement que le craignent la plupart des créateurs de start-up. Celles-ci sont beaucoup plus à l'abri qu'elles ne le croient, notamment des grands concurrents. Ne serait-ce que parce qu'elles se positionnent sur des niches de marché ? Ceci concourt à une stabilité de l'environnement concurrentiel beaucoup plus évidente que ne se l'imaginent les créateurs de start-up.

De la salle - Pensez-vous que nous nous orientons de plus en plus vers des sociétés pratiquant une stratégie blue ocean ? Quel paysage cela pourrait-il donner ?

Frédéric ISELIN - Je le souhaite. Ce modèle peut être appliqué pour tout type d'entreprise, quel que soit son stade de développement et son business. Ce modèle suppose toutefois une très grande perspicacité de la part du manager vis-à-vis de la valeur perçue par ses clients et une très grande objectivité dans l'analyse de sa concurrence. Il s'agit d'un état d'esprit, permettant de modifier son offre de référence. Cela suppose un certain nombre de vertus, de savoir-faire et de savoir être.

De la salle - Je reviens sur l'exemple des tuyaux. Pouvez-vous expliciter la notion de valeur perçue ? Le prix à payer pour un industriel dont le produit défectueux aurait provoqué une marée noire ne serait

pas le même que celui à payer si un jardinier ne peut plus arroser son jardin, par exemple.

Frédéric ISELIN - Dans cet exemple, il s'agit de valeur économique, c'est-à-dire des gains de productivité que permet le nouveau produit proposé. Cela étant, il faut prendre en compte les sacrifices perçus et inhérents à ce nouveau produit : la formation du personnel nécessaire, les licenciements induits, etc. De cette prise en compte résulte la valeur perçue. La valeur perçue est parfois irrationnelle.

De la salle - Existe-t-il de nouvelles perspectives en termes de business model pour les sociétés de l'Internet ?

Frédéric ISELIN - Internet n'a rien inventé en matière de business model. Celui de Yahoo correspond au business model d'un annuaire. La façon dont les recettes sont perçues et dont la société est organisée pour ce faire préexistait. Ces business model ne sont pas nouveaux. Le web 2.0. permet simplement de mieux faire et de façon plus conviviale.

De la salle - N'existe-t-il quand même pas une spécificité liée à l'Internet en termes de mode d'accès économique ?

Frédéric ISELIN - L'outil Internet représente un outil marketing fabuleux. Il permet de joindre un très grand nombre de prospects ou de clients pour un coût très faible.

De la salle - Le contact avec le client via l'Internet est de fait inexistant ou plus compliqué. Cela n'est-il pas générateur d'un plus grand nombre d'erreurs ou d'illusions ?

Frédéric ISELIN - Tout dépend de la valeur que le client attribue à l'offre. Je préfère acheter mes livres sur Amazon que me rendre dans un magasin Fnac où le vendeur n'est jamais disponible, quand d'autres personnes préfèrent fréquenter la librairie de leur quartier.



De la salle - J'ai quand même l'impression qu'Internet entretient un flou assez grand sur la réalité économique de l'acte d'achat.

Frédéric ISELIN - Avec Internet, il est possible de réaliser quelques études et simulations à moindre frais. L'optimisation des coûts a fortement été accélérée par Internet, mais le modèle de fond est identique à ce qui existait déjà.

De la salle - Qu'en est-il de la notion de marque ?

Frédéric ISELIN - La marque se construit à long terme. Elle représente clairement un attribut de la valeur de l'offre, mais pas pour une start-up qui débute.

De la salle - Il est néanmoins possible d'utiliser comme un outil commercial des noms ou des références déjà connus via un partenariat.

Frédéric ISELIN - Il ne faut pas mesurer le pot de fer au pot de terre. Il est important de tenir compte du rapport de forces entre marques au sein d'un partenariat. Ce rapport ne doit être défavorable ni pour l'une ni pour l'autre des deux sociétés.



Jeunes entreprises et construction du business model



Edito

Joël GAYSSOT, Directeur de l'Agence de Développement du Val de Marne

Je salue la présence de Catherine Bellancourt, Chef du groupe de subdivisions de la DRIRE Val-de-Marne, qui nous accompagne dans nos actions et nos démarches. Vous assisterez aujourd'hui à la deuxième séance du septième cycle des Matinales dédié à la stratégie et au marketing des jeunes entreprises innovantes. Nous avons dernièrement réalisé la restitution du cycle des Matinales consacré aux plateformes de haute technologie dans le Val de Marne. Sachant que la dernière séance de ce septième cycle est programmée le 7 juin. Nous accueillons aujourd'hui trois intervenants. Je cède dans un premier temps la parole à Thomas Paris et je vous invite par la suite à poser vos questions.

Conférence - Thomas PARIS

Tout le monde attribue l'invention du cinéma aux frères Lumière, mais qu'ont-ils inventé précisément ? L'environnement technologique du cinéma est né en 1832 avec l'invention du praxinoscope, un appareil mettant en jeu le phénomène de persistance rétinienne. Puis l'invention du zootrope a permis d'accélérer le défilement des images. Ensuite, d'autres technologies ont encore vu le jour, perfectionnant davantage le phénomène. Les frères Lumière ont quant à eux utilisé cet environnement technologique pour créer le modèle économique du cinéma le 28 décembre 1895. Ils ont récupéré les technologies existantes pour en tirer un revenu en attirant le public dans des salles de projection. Ce business model tient toujours plus d'un siècle après son invention.



Thomas PARIS,

Ancien élève de l'Ecole polytechnique (X91) et docteur en gestion, Thomas Paris est chargé de recherches au CNRS, professeur associé au CRG Ecole polytechnique. Il mène des recherches en partenariat avec de grandes entreprises sur le management de l'innovation, et d'autres sur la création d'entreprise avec des start-up. Il travaille aussi sur l'économie numérique et les industries créatives.

Business Model : définition

En inventant la carte à puces en 1973, Roland Moreno voulait offrir une alternative à la clef mécanique, qu'il ne jugeait pas très pratique¹. Il a donc mis au point une carte permettant de stocker des informations et d'ouvrir des portes. Comment a-t-il valorisé cette invention ? Il a d'abord déposé un brevet. A partir de là, plusieurs options s'offraient à lui :

- vendre son brevet ;
- vendre des licences d'utilisation, ce deuxième choix présentant l'avantage de lui procurer un revenu régulier si cela fonctionne, tout en sachant que le retour sur investissement n'est pas immédiat et n'est pas garanti ;
- produire, ce qui suppose de monter une usine, d'acquérir et développer certaines compétences et d'investir massivement ;
- devenir prestataire de service, en produisant et en constituant, par exemple, un réseau de cabines téléphoniques à carte à puce.

Ces quatre options, qui traduisent des positionnements plus ou moins larges dans la chaîne de valeur,

présentent des avantages et des inconvénients, évaluables selon quatre critères :

- les délais
- l'intensité capitalistique et les compétences requises
- la facilité d'accès au marché
- les barrières à l'entrée

Il est bien entendu possible d'avoir recours à des solutions mixtes.

Roland Moreno a finalement décidé de vendre des droits sur son brevet.

La création de valeur correspond à la capacité à augmenter l'utilité d'un certain nombre d'acteurs économiques. Il existe trois types de création de valeur : une valeur de rupture (qui apporte quelque chose qui n'existait pas), une valeur démultipliatrice (qui permet d'améliorer ce qui existait) et une valeur économique (qui permet de réduire le coût de ce qui existait). La proposition de valeur consiste à organiser le partage de la valeur au bénéfice du marché visé. La chaîne de valeur est constituée de l'ensemble des acteurs économiques du marché visé. Une fois la chaîne de valeur définie, il faut décider sur quel maillon l'entreprise se positionnera.

Roland Moreno, en inventant la carte à puce, souhaitait proposer aux particuliers une solution plus légère et

¹ - Les Business Models de la nouvelle économie de Bernard Maître et Grégoire Alajidji, capital risqueurs au temps de la nouvelle économie.



Ils ont identifié le talon d'Achille de l'industrie du cinéma : la publicité.

moins encombrante que la clef mécanique, mais cette proposition de valeur n'a pas fonctionné. Il a donc révisé sa stratégie d'approche en se positionnant en amont de la chaîne de valeur, en tant que détenteur du brevet et exploitant de droits de fabrication et d'utilisation de son invention.

Il y a plusieurs définitions de la notion de business model. Mode de génération de revenus, ventilation du compte de résultats sont les acceptions les plus usitées. Nous retenons la définition plus générale d'Alajdidi et Maître : il s'agit à la fois d'une structure de l'offre, d'une manière de générer des revenus, d'une organisation et d'une structure des coûts, ainsi que d'une intégration dans la chaîne de valeur (selon un modèle de croissance).

Le cas NovoCiné, riche d'enseignements

Nous avons suivi le cas de cette start-up, spécialisée dans le cinéma numérique, pendant plusieurs années. Il ne s'agit pas d'une success story, mais cet exemple n'en est pas moins riche d'enseignements.

En France, la technologie du numérique a désormais investi tous les niveaux du cinéma, hormis un seul : la projection des films dans les salles de cinéma. Il y a quelques mois, seulement trois ou quatre salles étaient équipées pour une projection numérique. Les fondateurs de NovoCiné partaient du principe que le numérique investirait forcément les salles de

cinéma, pour une raison simple : le coût d'une bobine analogique et de son transport peut être en partie économisé grâce au numérique. En général, une bobine est louée pendant une semaine, au cours de laquelle elle est utilisée non-stop. Le numérique élimine ce genre de contrainte et offre une plus grande souplesse de programmation. Il serait, par exemple, possible de diffuser un film en français à 14 heures, puis en version originale à 20 heures le même jour. Enfin, le taux d'occupation des salles de cinéma en France est de 15 % à l'heure actuelle. Les équipements actuels, qui ont nécessité des investissements assez conséquents ces dernières années, ne sont donc pas utilisés pendant 85 % du temps. Or le numérique permettrait d'améliorer ce taux d'occupation des salles.

Malgré ces évidences, le numérique ne supprime pas l'analogique dans les salles, car il existe trois écueils. Les films sont encore produits en analogique, parce qu'aucune salle de projection n'est équipée en numérique. Le coût d'encodage en numérique n'est pas négligeable. En outre, les distributeurs bénéficieraient du passage au numérique, tandis que ce sont les salles qui devraient investir dans un nouvel équipement pour assurer ce passage. L'investisseur n'est donc pas le gagnant. Enfin, le marché du cinéma est très réglementé. Le numérique repose sur plusieurs standards, plusieurs formats, contrairement à l'analogique. Il faudrait définir un standard unique pour favoriser la projection numérique.

NovoCiné a été fondée en 2001 par deux passionnés du cinéma, détenant les compétences adéquates, sur la base de trois convictions :

- le numérique permet de proposer une offre renouvelée, beaucoup plus diversifiée, au public ;
- le numérique peut bouleverser la donne ;
- le numérique offre une réelle opportunité pour de nouveaux entrants.

Ils avaient conscience de construire un business model à long terme, qui devrait suivre une trajectoire préalablement définie. Ils ont ainsi envisagé NovoCiné comme une entreprise détentrice de droits, détenant un portefeuille de films quelque peu différent du portefeuille propre au mode général de diffusion et exploitant un petit réseau de salles. Ils ont identifié le talon d'Achille de l'industrie du cinéma : la publicité. Le fonctionnement des films publicitaires projetés en salle de cinéma est en effet très archaïque et dépend de deux régies. Ils ont tenté cette approche, partant du principe que les annonceurs financeraient l'acquisition d'un équipement de projection numérique, parce qu'ils bénéficieraient d'un ciblage beaucoup plus pertinent de

leurs films publicitaires. Les fondateurs de NovoCiné ont alors décidé de construire un réseau en rachetant des salles de cinéma, mais ils ont pu constater que cela était beaucoup plus long que ce qu'ils avaient escompté, et donc peu en adéquation avec leurs ressources. Ils ont néanmoins fait l'acquisition d'une salle, ce qui leur a permis d'apprendre le métier d'exploitant de salle de cinéma. Ils ont pris conscience de l'importance de l'ergonomie du projecteur numérique. Puis une opportunité s'est présentée à eux et ils ont décidé de changer de business model en devenant en quelque sorte le Canal+ du cinéma numérique, en proposant aux salles une offre de prêt d'équipement numérique et un catalogue de films par le biais d'un abonnement. Les créateurs de NovoCiné ont accru leurs compétences techniques. Toutefois, cette stratégie n'était pas assez payante. Une nouvelle opportunité s'est présentée à eux pour entrer dans un réseau de distribution de films, en s'alliant avec d'autres acteurs européens. Il s'agissait d'un nouveau business model : celui de distributeur de films.

Que nous enseigne ce cas ? Le passage de la valeur au business model n'est pas évident. Le facteur temps est important à prendre en compte. Le poids des déterminants extérieurs, la rareté des ressources (financières, compétences, etc.) ont également leur importance. Enfin, la construction du business model nécessite de concevoir et de gérer une trajectoire pour son entreprise en prenant en considération la notion d'apprentissage et de nouvelles compétences résultant de l'expérience.

Un business model à méditer :

Threadless : Organise des concours de création graphique sur internet. Les membres de ce réseau social soumettent leurs idées de T-shirts (des centaines par semaines) et votent pour celles qu'ils préfèrent.

Les 700 000 membres utilisent le site web à la fois comme réseau social pour échanger sur le design, exposer leurs idées, noter les créations etc... et comme site marchand pour acheter ces T-shirts. Après le vote de la communauté, qui indique quels t-shirts sont à fabriquer, Threadless détermine les modèles et les quantités à imprimer par son sous-traitant et rémunère les designers. Ces derniers peuvent toucher des sommes pouvant atteindre 2 500\$ et même au-delà en cas de réédition de leur design.

Grâce à ce modèle économique, sans force de vente, ni publicité, ni designer professionnel, Threadless affiche un chiffre d'affaires de 30 millions de dollars en 2007 en croissance de 200% par rapport à 2006 et une marge de plus de 30%.

Source : Inc. The Handbook of the American Entrepreneur, juin 2008



Martin DUVAL, Directeur d'Orange Start-Up Program

Tout d'abord, il s'agit de rappeler que le groupe France Telecom et sa marque Orange ont été parmi les premiers à faire le choix de la convergence. En effet, la marque Orange couvre désormais bien sûr le mobile, mais aussi l'internet, la TV et les contenus. Orange est ainsi devenu un acteur majeur du *Digital Entertainment* tant sur la musique, le cinéma que le sport.

La notion d'écosystème est importante. Elle est un élément constitutif d'une approche d'Open Innovation et concerne des partenariats non seulement avec d'autres grands partenaires industriels (comme les fabricants de terminaux par exemple dans le cas d'Orange), mais aussi des start-up et des PME, des universités ou même des clients eux mêmes qui peuvent se révéler d'excellentes sources d'idées et d'innovation. Peu de grands groupes sont aujourd'hui proactifs et structurés dans l'approche de leur écosystème. Pour correctement définir le **business model d'un nouveau service ou produit, il est donc nécessaire non seulement de bien comprendre celui des autres acteurs de son écosystème mais aussi d'envisager de les impliquer très en amont de son élaboration avec une vraie logique ouverte et collaborative.**



Martin DUVAL,
Directeur d'Orange
Start-Up Program

Avant de créer début 2008 la société bluenove, cabinet en stratégie spécialisé en 'Open Innovation', Martin DUVAL a travaillé durant sept ans au sein du groupe Orange/France Telecom. Après avoir occupé plusieurs rôles liés à l'innovation, aux partenariats et au lancement de produits nouveaux, il a développé en 2006 le *Orange Start-Up Programme* pour initier des partenariats avec des start-up du domaine du 2.0 (web et mobile) et développer un écosystème innovant autour d'Orange.

La notion de **time to market** est également primordiale. Il s'agit de proposer aux clients visés son service ou son produit au bon moment, en fonction du business model défini. Le client est-il suffisamment formé et prêt à « recevoir » cette nouvelle technologie ou ce service innovant ? Rappelons d'ailleurs qu'en terme de définition, une **innovation** est celle qui arrive sur le marché, sinon elle reste une **invention**.

Le business model est une notion vaste : il représente pour une entreprise la manière très globale de vivre et d'assurer la pérennité de son entreprise. Un business model n'est pas figé dans le temps, il doit évoluer constamment en fonction du contexte, des menaces, des opportunités, des nouvelles technologies, etc. Il faut savoir le réviser en conséquence et idéalement anticiper voire en gérer deux à la fois qui peuvent se cannibaliser. Exemple pour un opérateur Telecom avec celui de la téléphonie fixe et de la VoIP.

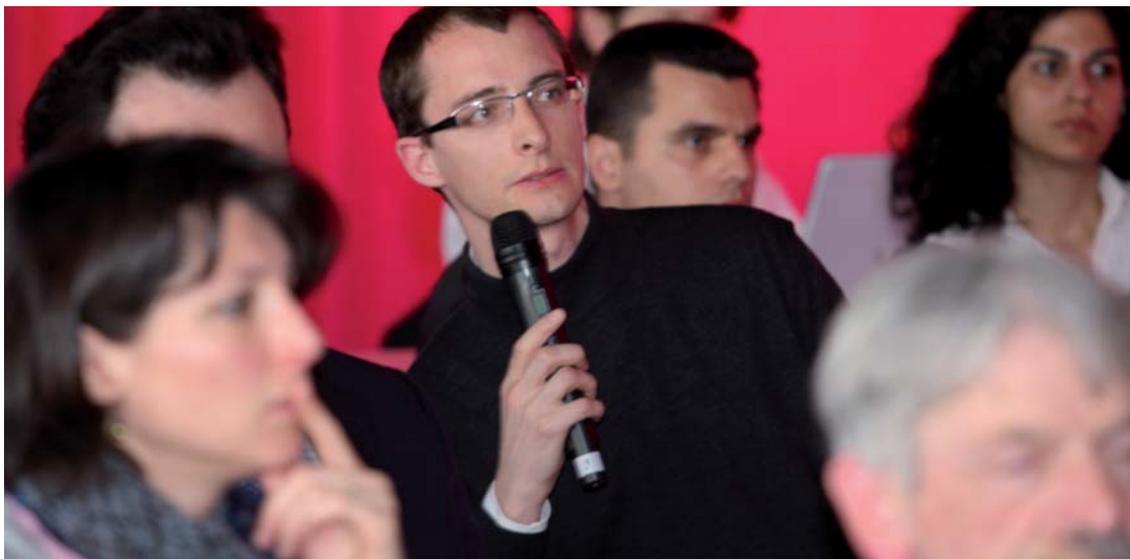
La vertu du test et de l'expérimentation

Il est bien sûr parfois nécessaire de tester un nouveau service pour affiner son business model. La vague des services du Web 2.0 en est un parfait exemple. Côté Orange, on a expérimenté avec la start-up, Kaméléon Technologies, des solutions Bluetooth. Il s'agissait de proposer aux passants proches de certaines boutiques Orange équipées de bornes bluetooth le téléchargement en exclusivité d'une chanson de Patrick Bruel dans certaines boutiques du groupe. Cette société voulait dans un premier temps vendre sa plate-forme, mais s'est rendue compte, lors de ce test, qu'une intégration plus large des technologies 'sans contact' comme le Wi-fi ou le RFID serait plus à même d'intéresser un acteur comme Orange pour la mise en place d'un marketing interactif global. La start-up a pris en compte ce retour d'expérience pour devenir une agence interactive, capable de conseiller ses clients sur les différentes technologies existantes, au-delà de Bluetooth.

Autre exemple dans la musique

Le modèle classique de la vente de CD s'écroule, du fait des possibilités de télécharger gratuitement, ou pas, de la musique sur internet. Le business model d'un service comme Deezer tente de reconstruire un business model au dessus du piratage. Vous pouvez héberger tous vos morceaux de musique mp3 sur un serveur, les écouter où bon vous semble dès lors que vous disposez d'une connexion Internet, les assembler sous forme de playlists et les partager avec d'autres utilisateurs. La différence avec le piratage réside dans l'impossibilité de télécharger ces fichiers car seule une écoute en streaming est possible. Vient se greffer ensuite le modèle économique de l'audience et de la publicité. De nouveaux business models émergent donc en plus de ceux des ventes de fichiers mp3 à 99 cents par iTunes par exemple, ou de ventes de sonneries pour téléphone portable qui commencent d'ailleurs à stagner. Pour autant, les revenus issus de cette nouvelle génération de services ne compensent pas encore la perte de revenus résultant de l'effondrement ou de la stagnation des modèles historiques.

L'innovation et ses business models associés vont devoir se faire de plus en plus en mode ouvert et collaboratif entre les grands groupes et leurs partenaires (autres grands groupes, start-up, universités, clients) du fait de l'exigence de croissance à coûts toujours plus maîtrisés. Ce sont les entreprises qui se seront mis le plus tôt en situation d'apprendre à innover en mode Open Innovation qui seront les grands leaders de demain. Une chance à saisir pour eux et les acteurs de leur écosystème.



Le témoignage de Réda HADJ-SLIMANE, PDG du Groupe VISIOTACT®

Le business model correspond aux mécanismes permettant à une entreprise de créer du profit et de la valeur à travers un produit ou un service pour le client final.

Le business model permet de répondre à six points élémentaires :

- définir le produit et le besoin du client final ;
- identifier les segments de marché sur lesquels l'entreprise se positionnera ;
- définir la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- identifier les différents mécanismes de génération de revenu ;
- positionner l'entreprise dans un contexte externe ;
- positionner son produit par rapport à ceux des concurrents.

Les six indicateurs du business model

L'équipe représente le facteur de réussite le plus important du business model. Il est recommandé d'étoffer son équipe dès le début pour correctement définir son business model, en fonction du marché qui nous intéresse. La propriété intellectuelle est également un facteur clé.

Le time to market est aussi une notion très importante, souvent oubliée par les entreprises technologiques innovantes. A ce titre, l'épopée de Vivendi est frappante : le marché n'était pas prêt à recevoir l'offre multimédia alors envisagée par Jean-Marie Messier.

Le burn rate est un indicateur qui désigne la vitesse de destruction des liquidités (les fonds propres) de l'entreprise. Des start-up comme la nôtre ont souvent besoin de temps pour pouvoir vendre leur produit ou leur technologie, avant de générer du profit. Il faut définir les moyens qui seront nécessaires pour passer ce cap.

Le business market permet d'affiner la taille du marché, ses segments, ses tendances et ses évolutions, mais également de clarifier le positionnement de l'entreprise sur la chaîne de valeur et d'identifier la concurrence.

Le cas de VISIOTACT PHARMA

Notre société est spécialisée dans le développement de produits innovants dans le secteur de l'ophtalmologie. Notre groupe comprend trois entreprises constituées en 2005. Notre cœur de métier initial est le développement de médicaments. Nous avons depuis développé VISIOTACT PHARMA, qui propose essentiellement des produits pour la prévention et les pathologies ophtalmiques, et VISIOTACT TECHNOLOGY qui propose des produits pour la compensation et la réhabilitation de la vision. Ces métiers sont fondamentalement différents. L'équipe est rapidement passée de 3 à 28 personnes, dont 12 orientées sur la recherche et le développement. Nous avons reçu le premier prix du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes en 2006, ce qui a permis de médiatiser et de propulser un peu notre activité.

Nous avons d'abord développé un produit et nous avons essayé de trouver un business model adapté pour commercialiser ce produit. Le coût de développement d'un médicament atteint 500 millions d'euros. Nous ne possédions pas une telle somme. Nous avons le choix entre lever des fonds ou fonder un partenariat industriel, mais cela ne correspondait pas à notre vision. Nous sommes donc revenus au marché et aux besoins des clients visés, pour mieux y répondre en créant des produits adaptés, notamment préventifs, par le biais de différents partenariats. Ainsi, en permanence nous faisons des aller-retour entre l'innovation et l'approche marché dans l'objectif de développer des produits qui répondent au mieux aux besoins des clients.

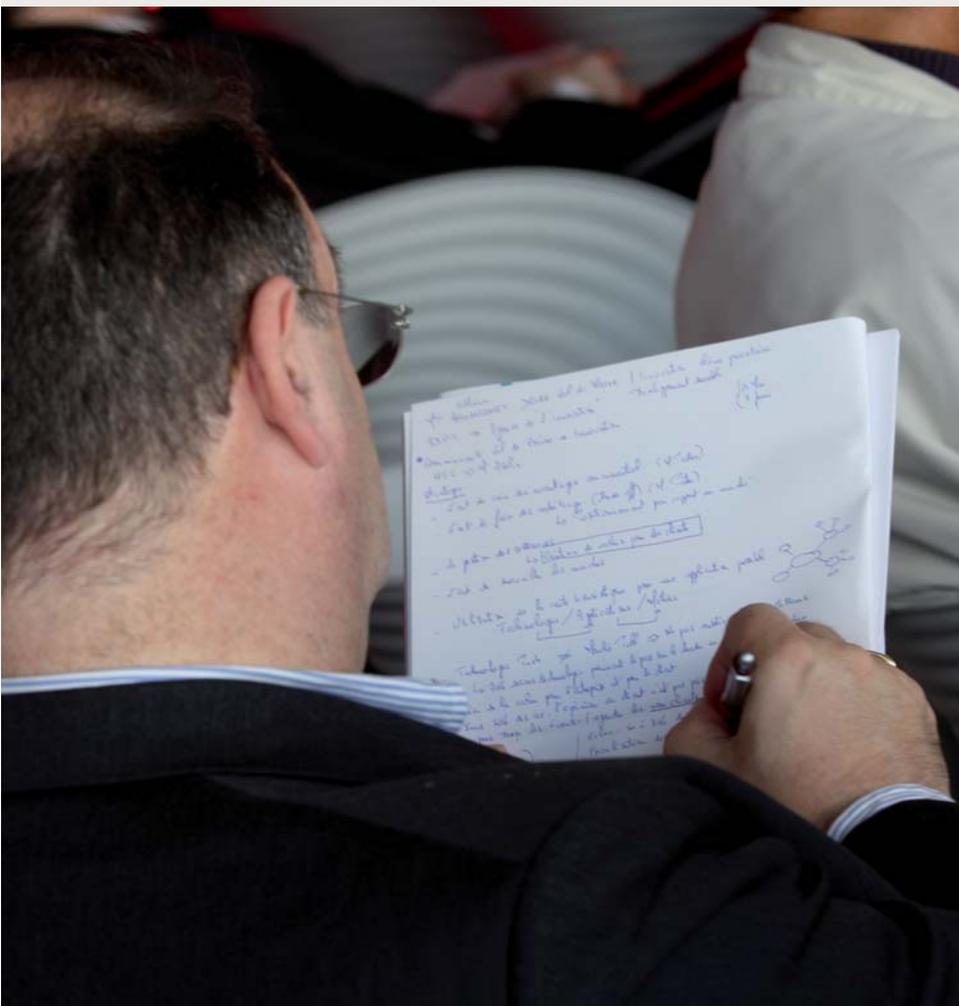


Réda HADJ-SLIMANE,
Docteur en immunologie de formation et, titulaire d'un Master en Finance et d'un MBA en Gestion des Entreprises.

VISIOTACT® est un groupe de sociétés spécialisé dans la recherche et le développement de nouvelles générations de produits pour la prévention, le traitement et la compensation de pathologies ophtalmiques.



Débat avec la salle



De la salle – Qu'en est-il du secret industriel en tant que critère de choix ?

Thomas PARIS – Il concerne le mode de protection et non le mode de valorisation de votre technologie. Il ne remet pas du tout en cause les choix en matière de business model.

De la salle – Je ne pensais pas qu'un business model était aussi complexe. Je pensais qu'il s'agissait essentiellement du mode de génération de revenu.

Thomas PARIS – La construction du système permettant de générer un revenu est complexe, du fait de la concurrence, de l'environnement, etc. à prendre en compte.

De la salle – Quels types de partenaires VisioTACT a-t-elle recherché ?

Réda HADJ-SLIMANE – Nous avons fait appel à des partenariats tant privés que publics pour développer les produits pouvant répondre aux besoins que nous avons identifiés.

De la salle – Pour une start-up, les ressources financières représentent le problème prioritaire. La comparaison entre les cas de NovoCiné et de VISIOTACT est très intéressante. En effet, elle montre qu'il importe de gérer les ressources dont dispose le jeune entrepreneur, quitte à contenir sa « fougue ». La prise en compte du marché et des besoins existants est bien souvent insuffisante.

Thomas PARIS – Je ne nie pas l'intérêt d'être à l'écoute du marché, mais un entrepreneur peut aussi faire preuve de proactivité et de volonté pour « imposer » son innovation, sa technologie qui peut représenter une rupture par rapport à ce qui existe déjà.

De la salle – J'ai créé une entreprise il y a cinq ans et j'ai découvert qu'il n'était pas possible de se fier à une étude de marché. En outre, vous semblez privilégier une stratégie de pull plutôt qu'une stratégie de push. D'après vous, comment faudrait-il constituer l'équipe « idéale » pour mener à bien une telle stratégie ?

Martin DUVAL – Si un cœur technologique existe, que vous considérez comme réellement innovant, les ressources en termes de R&D, d'ingénierie et de développement, c'est-à-dire les compétences techniques, priment pour convaincre les décideurs financiers. Si une opportunité d'approche du marché a été clairement identifiée, l'aspect commercial et marketing prime. Le terme « innovation » peut recouvrir différentes approches.

Réda HADJ-SLIMANE – Il n'existe aucune recette miracle pour ce qui est de la répartition du capital financier. Certains projets ont réussi parce que les fondateurs sont encore présents et d'autres ont échoué pour la même raison. Il en est de même avec la participation d'actionnaires ou partenaires extérieurs.

De la salle – Je suis très intéressé par le cas de VISIOTACT, par le réalisme de cette approche. Avez-vous visé un marché de grande taille au début et votre capacité d'autofinancement a-t-elle permis de financer vos projets de produits ?

Réda HADJ-SLIMANE – Le développement du médicament représentait le point de départ de notre entreprise. Les business models dans ce domaine

sont très identifiables. Il en existe trois : financer les phases cliniques de recherche d'un médicament grâce à une levée de fonds, nouer un partenariat avec une entreprise pharmaceutique majeure jusqu'à la commercialisation du produit, pratiquer des cessions de brevets. Nous nous sommes positionnés très en aval de la chaîne des phases cliniques et nous avons réalisé des partenariats industriels. Notre business model sur ce marché est assez innovant. A mon avis, nous le maintiendrons jusqu'à terme.

De la salle – En quoi consiste concrètement un business model ? S'agit-il d'un document ou d'un plan d'actions ?

Martin DUVAL – Pour moi, il englobe les deux et peut-être même davantage, puisqu'un business model représente la raison même de l'entreprise. Il comprend la stratégie, la mise en œuvre, les partenariats, etc. c'est-à-dire les six points cités par Reda Hadj-Slimane. Nous n'avons peut-être pas l'habitude de le concevoir ainsi, mais telle est sa réalité.

De la salle – En quoi consiste la séquence de réactualisation du business model ?

Martin DUVAL – Nous ne pouvons pas mesurer certains éléments. Il faut faire preuve de réactivité et de proactivité, ne surtout pas s'endormir sur son business model initial, même s'il existe sans doute des industries plus stables que d'autres.

Réda HADJ-SLIMANE – Deux cas de figure peuvent résumer tout cela. Il y a dix ans, une entreprise comme Google n'existait pas. Aujourd'hui, elle est en passe de dépasser Microsoft. Or Google change son business model de jour en jour, d'heure en heure. Elle va du produit au marché et du marché au produit en permanence. Il faut être très réactif pour perdurer.

Martin DUVAL – Tous les points évoqués sont importants, mais s'il ne fallait en conserver qu'un seul, ce serait bien entendu la trésorerie dont dispose l'entreprise.





Valérie GENEYTON,
PDG d'Abiléo

Diplômée d'HEC, Valérie a d'abord été consultante chez Altis. Profitant de la déréglementation des télécoms, elle rejoint Kertel (opérateur Télécom du groupe P.P.R.) dès sa création pour développer et commercialiser l'offre publiphonie aux circuits longs puis les offres Internet de V.I.S.P. (fournisseurs d'accès virtuels).

En 2001, elle rejoint le groupe Cross Systems (services informatiques) pour prendre en charge l'approche marketing, piloter l'innovation et structurer la direction Marketing-Communication- Partenariats.

Forte de son expertise en marketing des services et en gestion de projets innovants, Valérie décide de fonder Abiléo en 2003. Valérie accompagne également les créateurs d'entreprise au sein de l'incubateur d'Avancia (CCIP) et mène des projets dans les domaines artistiques et culturels.

Conférence - Valérie Geneyton

« Quels effets de levier pour développer les ventes »

Valérie Geneyton a fondé Abiléo en 2003 en cherchant à proposer une réponse très pragmatique aux besoins de conseil et d'accompagnement des PME, en matière de développement. Abiléo apporte donc un accompagnement stratégique et opérationnel aux entreprises, qui concerne à la fois la stratégie, le marketing de l'offre, le développement commercial, le marketing opérationnel et la communication.

Spécialiste du marketing des services et des offres innovantes, Abiléo participe au développement de nombreuses PME en forte croissance, et intervient souvent dans des domaines où le contenu et la culture techniques sont très présents. La société agit non seulement comme conseil mais aussi comme service marketing externalisé.

Aux vues de son expérience des problématiques récurrentes que rencontrent les entreprises innovantes, Valérie Geneyton nous donnera quelques points clefs qui permettent de renforcer son efficacité commerciale.

De la stratégie à sa mise en œuvre opérationnelle

Première question que nous pouvons nous poser : y a-t-il une différence entre les difficultés rencontrées par les entreprises innovantes et les entreprises dites « classiques » ?

Globalement, les difficultés sont assez proches, mais certaines sont amplifiées par le caractère innovant des offres. Cela tient notamment :

Quatre concepts clefs autour de l'innovation, qui conditionneront la stratégie commerciale

- **au positionnement** de l'entreprise dans la chaîne de valeur : le positionnement influence la stratégie commerciale, d'autant qu'une entreprise innovante peut bouleverser une chaîne de valeur déjà existante ;

- **au time to market** et le cycle de vie : même si l'offre est innovante, l'entreprise doit rester en phase avec le marché actuel ;
- **au burn rate** et au modèle économique : il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire à l'appropriation d'une offre innovante. La cohérence avec les ressources de l'entreprise est primordiale ;
- à **l'allocation des ressources**, par essence limitées, qu'elles soient financières, technologiques ou humaines, en vue d'optimiser le gain de clients.

Tous ces points sont à garder en tête pour le choix de la démarche commerciale.

Au fond, pour toutes les jeunes entreprises, les défauts sont souvent liés à l'exécution. La vision, la stratégie sont importantes, mais si elles ne s'accompagnent pas de choix tactiques efficaces, et d'une bonne régularité et qualité d'exécution, elles perdent de la valeur. Les « défauts » que l'on retrouve souvent dans les entreprises innovantes sont notamment : les irrégularités dans la relation client, le manque de clarté de l'offre et du discours, l'impossibilité à transmettre le savoir commercial à d'autres et la dispersion des moyens.

La question est donc ouverte : comment se doter de leviers commerciaux ?

Ils peuvent se trouver dans de nombreux domaines et notamment au niveau :

- du positionnement de l'entreprise et du modèle économique retenu ;
- du choix de la cible, au niveau tactique ou stratégique ;
- de la pertinence de l'offre ;
- de la clarté et la différenciation du discours ;
- de l'optimisation des approches menées ;
- de la professionnalisation de l'organisation de l'action commerciale.

Ce que nous devons obtenir à la fin de toute réflexion sur la démarche commerciale tient en trois points :

- L'offre de l'entreprise doit répondre concrètement à un besoin immédiat du marché.
- De plus, le client doit percevoir son ou ses bénéfice(s) sans avoir à fournir d'effort.
- L'approche commerciale doit permettre d'optimiser les ressources de l'entreprise, tout en garantissant le développement des ventes.

1. Positionnement de l'entreprise et du modèle économique retenu

Ce premier propos sera illustré à l'aide de deux stratégies dans l'univers du jeu vidéo.

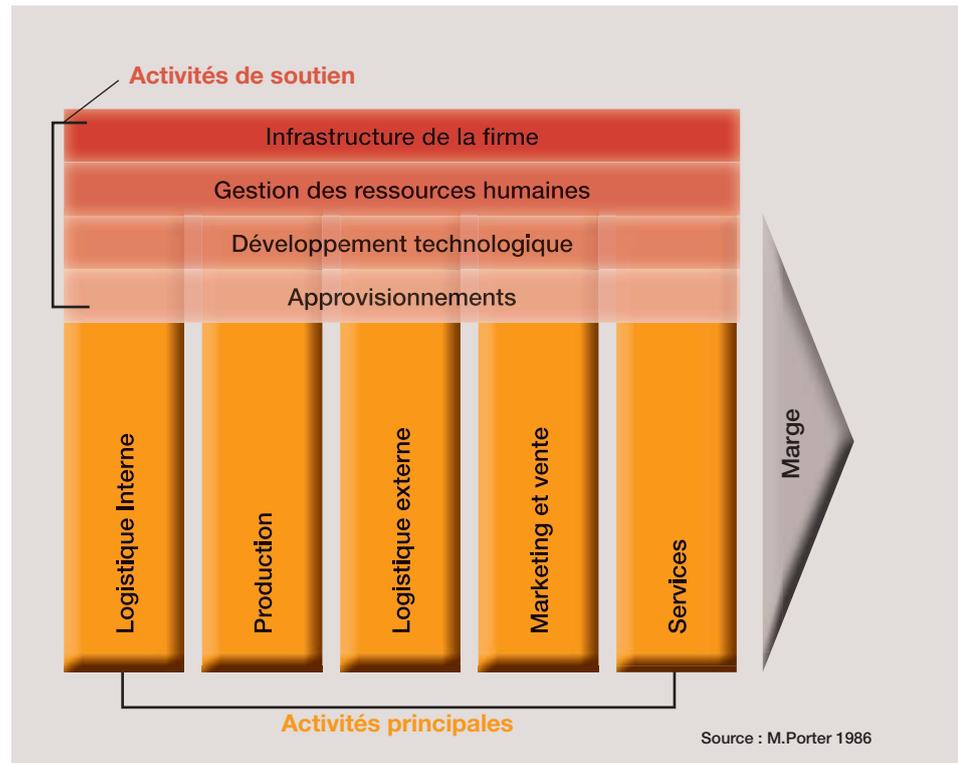
Il s'agit de deux entreprises proposant des jeux multi-joueurs en ligne. L'une propose des jeux vidéo en ligne pour enfants. L'autre développe des jeux vidéo en ligne dits « casual », avec une cible assez large d'adultes.

La première a choisi un développement progressif, misant sur le développement d'une communauté de consommateurs fidèles autour d'une marque reconnue. Toute sa stratégie commerciale repose donc sur le renforcement de cette communauté, en termes de recrutement et de fidélisation.

La deuxième a souhaité créer un maillage important au niveau mondial et s'est positionnée en tant que « marque blanche » pour distribuer divers jeux vidéo, via des portails Internet à fort trafic. Elle a ainsi adopté une approche à deux coups : une première approche visant à étoffer son maillage commercial le plus rapidement possible et une deuxième consistant à proposer des offres innovantes et à capitaliser sur le maillage existant.

Au final, chacune de ces entreprises a fait des choix qui correspondent à leur vision du marché, à leurs cultures et expériences et aux moyens disponibles.

La chaîne type de valeur





2. Choix des cibles

Tout choix induit un renoncement, mais sans ce dernier le risque de dispersion est important. C'est pourquoi il est indispensable de procéder à une hiérarchisation des cibles, ce qui suppose de bien comprendre les cibles dont il est question.

Dans le domaine de l'innovation, l'approche commerciale et le discours commercial doivent être très fins. Il faut pour cela analyser les besoins et les attentes de sa cible, déceler ses freins et déterminer la manière de les lever. L'entreprise doit également comprendre les défis de ses interlocuteurs (dans le contexte strict de leur offre mais aussi plus globalement) afin de se donner la possibilité de s'y associer.

Il faut par ailleurs comprendre le processus d'achat en décelant qui paie, qui décide, qui influence, qui utilise, quels sont les critères d'achat et comment se prennent les décisions. Dans le domaine de l'innovation, il n'est d'ailleurs pas rare que l'acheteur ne soit pas le décideur.

Se poser ces questions donne la possibilité d'ajuster sa stratégie, son offre et son discours de manière astucieuse et pertinente. Cela permet également d'éviter de perdre un ou deux ans, faute d'avoir détecté un élément bloquant.

Imaginons, par exemple, le cas d'une entreprise qui propose un logiciel de traduction à forte valeur ajoutée. Selon une première hypothèse, l'entreprise estime que son produit intéressera les traducteurs puisqu'elle leur fait gagner du temps. Elle développe donc son offre et sa stratégie commerciale en direction des traducteurs, mais après plusieurs mois de prospection, ses ventes ne décollent pas. En effet, si ce logiciel peut permettre au traducteur de travailler plus rapidement, par contre-coup ce produit risque de réduire le prix ou la valeur perçue de sa prestation. En outre, un traducteur indépendant ne dispose pas forcément du budget (et des habitudes) pour acheter ce logiciel.

Doit-on pour autant se dire qu'il n'y a pas de marché pour ce produit ?

Si l'on prend le sujet sous un autre angle et que l'on se pose la question « à qui profite cette solution ? », on voit apparaître un autre acteur de la chaîne de valeur : l'entreprise cliente du traducteur. En effet, le logiciel lui permet d'optimiser son processus de traduction, et donc la qualité et les coûts. Notre entreprise innovante est donc à même de voir les choses autrement et de réviser son approche stratégique, en ciblant directement les entreprises clientes des traducteurs avec une offre, des messages et une approche ajustée.

En parallèle, il lui faudra probablement lever les freins des traducteurs et pourquoi pas, mettre à leur disposition gratuitement ce logiciel pour qu'ils apprennent à l'utiliser.

En résumé, il est donc nécessaire de segmenter (identifier des groupes de prospects dont les comportements d'achat et les besoins sont analogues) et de prioriser les segments.

Il faut en mesurer l'attrait (quel est le potentiel ? quel est l'apport à mon développement : du chiffre d'affaires, de la marge, des références, des clients « rapides à conquérir » ?, etc...), la pérennité, votre capacité à y développer une démarche efficace et à bénéficier de crédibilité, la complexité de l'acte de vente. Cibler permet ensuite de concentrer son énergie et ses ressources.

3. Pertinence de l'offre

Une fois les choix effectués, vous êtes en mesure de vous poser les questions pour bien répondre à cette cible :

- Votre offre correspond-elle aux attentes et aux besoins réels des clients ? S'agit-il de vendre un produit, un service, une solution ou un projet ? (en particulier au-delà de votre produit, par exemple logiciel, avez-vous des éléments que vous pouvez proposer qui faciliteront la vie du client et donc votre acte d'achat...)
- Qu'est ce qui doit être sur mesure ou non ? et en particulier quelle est la valeur perçue de chacun des éléments ?
- Quel est l'angle d'attaque ou l'offre d'entrée en lien avec les défis de l'entreprise et de l'interlocuteur ?

4. Clarté et différenciation du discours

La façon dont l'entreprise présente son offre constitue également un élément clef de l'approche commerciale. Une innovation n'a de valeur que si elle est perçue, ce qui implique :

- un bénéfice client directement perceptible et exprimé concrètement dans le vocabulaire du client (se méfier des jargons propres à chaque marché) ;
- un discours simple, cohérent, centré sur les principaux arguments (cibler les trois principaux au lieu d'en avancer 50) ;
- des preuves, une matérialisation du bénéfice client via des éléments concrets (statistiques, démonstration, illustrations, aspects méthodologiques, récits...), ce qui permet de « rassurer » le client.



Le discours doit s'adapter à la cible, mais aussi à l'interlocuteur. Votre client ne vous dit pas « donnez moi toutes les raisons pour lesquelles votre produit est le meilleur », il veut entendre une seule bonne raison d'acheter votre produit ou votre service. Il importe de pouvoir se mettre à la place de son client pour mieux savoir ce qu'il attend et ce qu'il veut. Cette sorte d'empathie présente l'avantage d'adapter son discours commercial, au lieu de se borner à un message unique du type : « mon produit ou mon service est le plus performant. »



5. Optimisation des approches commerciales menées

Vous avez de nombreux moyens pour entrer en contact avec vos cibles : les moyens commerciaux directs (prospection...) ou indirects (réseaux de revendeurs, de partenaires ...), le support du marketing opérationnel et les actions de communication.

Il est important de garder en tête qu'une bonne part de l'efficacité réside dans la convergence des moyens

déployés sur une même cible. Les clefs de la réussite sont la régularité et la cohérence des approches.

Il importe de choisir le canal approprié pour obtenir le résultat attendu.

La prospection directe suppose un message clair, un management serré (des objectifs, et une mesure régulière des résultats) et la mise à disposition d'outils. La ténacité et la régularité dont vous ferez preuve feront ensuite la différence.

Faire appel à des revendeurs ou prescripteurs (distributeurs, agents commerciaux, autres acteurs de la chaîne de valeur) n'est pas toujours la panacée : il faut en effet proposer une offre simple et avoir préparé les messages et les outils. Il ne faut surtout pas sous-estimer le temps à passer pour accompagner et convaincre l'entreprise prescriptrice et ses commerciaux. Il est donc préférable de s'appuyer sur trois partenaires de valeur que sur 150 partenaires moyens. Il faut aussi prévoir en moyenne un an pour mettre en place un réseau de partenaires.

Et pour finir sur ce point, je souhaite vous proposer un exemple qui démontre que le chemin le plus bref (la vente directe) n'est pas forcément le plus efficace. La capacité à proposer des contenus à forte valeur ajoutée est aussi une source potentielle de développement commercial.

A titre d'exemple, un éditeur de logiciel d'intégration a conçu toute sa stratégie de prospection BtoB sur la mise à disposition d'un outil permettant de préparer son cahier des charges. En diffusant cet outil, il a ainsi acquis un fichier hyper-qualifié pour ensuite mener des actions de prospection. Un travail de longue haleine, très qualitatif, mais qui a porté ses fruits.

Une innovation n'a de valeur commerciale que si elle est perçue.

Le positionnement permet aux clients d'identifier une offre à une catégorie de produits ou univers de référence et de différencier cette offre de celle des concurrents. Le triangle d'or du positionnement permet de synthétiser et de valider un positionnement en s'assurant qu'il :

1. Répond aux attentes du public cible : attractivité
2. Correspond aux atouts potentiels de produit : crédibilité
3. Se distingue du positionnement de concurrents : singulier

Un bon positionnement est :

1. Simple, clair et concis. Un positionnement trop complexe a peu de chance d'être retenu par les clients.
2. Attractif, crédible et singulier.
3. Economiquement profitable et pérenne. En optant pour un marché, on définit un potentiel économique qui doit être suffisamment substantiel pour l'entreprise.

Source : Mercator - Lendrevie, Lévy, Lindon 2006



6. Professionnalisation de l'organisation de l'action commerciale

N'attendez pas trop pour structurer votre organisation :

- Pensez à vous organiser par campagne commerciale (une opération avec une cible, un début, une fin, des moyens, une évaluation possible permettant d'ajuster au fil de l'eau la démarche) ;
- Utilisez le plus vite possible dans votre développement un outil de gestion commerciale : il structurera votre fonctionnement et permettra de piloter vos actions commerciales ;
- Clarifiez les besoins de compétences si vous souhaitez lancer un recrutement : avez-vous besoin de compétences marketing, d'un chasseur, d'un éleveur, d'un avant-vente, d'un homme ou d'une femme de réseaux?

En conclusion, les cinq mots clefs de la réussite commerciale sont : la pertinence (la compréhension de ses cibles), le ciblage, la convergence, la régularité et la planification. Beaucoup de bon sens, en somme, y compris pour les « non-commerciaux », à développer sans attendre.



Témoignage : Sébastien LUCAS, directeur associé d'Oxalide

Oxalide est spécialisée dans l'hébergement et l'infogérance de plateformes applicatives. Nous prenons en charge des plateformes applicatives à fortes contraintes, avec des socles techniques innovants, et assurons le maintien en condition opérationnelle des serveurs de nos clients.

Oxalide invite en fait ses clients à déléguer la gestion technique de leurs serveurs auprès de ses équipes d'ingénieurs, afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier.

En tant qu'ingénieur, j'ai appris le métier d'entrepreneur sur le terrain. En particulier, il m'a fallu assurer le développement de la société sans formations ou compétences marketing et commerciales.

Notre approche du développement s'en est évidemment ressentie. Au début, notre communication se résumait à l'Internet et notre discours se limitait à : « nous sommes performants. »

Nous ne faisons pas assez ressortir les spécificités qui rendent Oxalide innovante. Par exemple, nous nous différencions par le niveau de conseil que nous apportons à nos clients, à nos approches sur mesure,

en fonction des besoins et des problématiques des entreprises. Encore faut-il le montrer et le prouver !

Nous avons d'abord beaucoup misé sur le bouche-à-oreille, mais nous nous sommes rendus compte que cette solution n'était pas suffisante pour étoffer notre croissance.

Nous devons nous doter d'une force commerciale, ce qui supposait au préalable de nous préparer à l'accueillir. C'est dans cette perspective que nous avons fait appel à Abiléo pour devenir notre service marketing.

Nous nous sommes dotés d'outils spécifiques qui permettent à cette force commerciale d'exercer son métier : à partir d'une réflexion sur le positionnement et nos axes de différenciation, nous avons bâti un discours et une démarche commerciale. Nous avons identifié les cibles que nous souhaitions attaquer et avons développé tous les moyens nécessaires pour les rencontrer et pour les convaincre.

Nous avons aussi renforcé notre image, en premier lieu en rendant concret ce que nous sommes et ce que nous faisons. Finalement, notre discours est « collé » à l'identité de notre entreprise : par exemple, nous avons beaucoup essayé de cacher la petite taille de notre entreprise, car cela nous apparaissait comme un défaut. Or, aujourd'hui nous nous affirmons comme tel, en en faisant un atout, puisque nous mettons la proximité de nos clients au centre de notre stratégie.

Sébastien LUCAS, Directeur Associé Oxalide

Diplômé de l'EPITA, Sébastien se tourne très vite vers l'entrepreneuriat en co-fondant une première société de services informatiques, puis en s'associant à l'aventure Oxalide en 2003. Passionné par les nouvelles méthodes de développement, l'optimisation des systèmes d'information et l'industrialisation de l'outil web/informatique, il apporte une vision à 360° aux projets d'infrastructure menés par Oxalide, en associant une vision applicative, réseau et systèmes. A son actif, de nombreux projets de développement et d'infrastructure dans des entreprises reconnues comme M6, la CPAM, Gaumont, Fideuram Wargny, EMI, 20 minutes...





En termes d'actions commerciales, il nous est apparu qu'une campagne commerciale menée auprès des web agences ou des petites SSII pouvait s'avérer prometteuse, d'autant que ces clients potentiels pourraient devenir par la suite des prescripteurs auprès d'autres clients potentiels.

Ce fut donc le premier axe de travail confié à notre toute nouvelle force commerciale. Comme nous avons réfléchi avec Abiléo à notre plan d'action commercial et à nos besoins en terme de compétences, nous avons eu plus de facilité à recruter le bon commercial possédant un profil de « chasseur », et nous l'avons chargé de détecter des projets et de faire connaître Oxalide par la même occasion. Quand il a débuté son action, tout était prêt : objectifs, argumentaires, système d'information commercial... Il ne restait qu'à contacter les prospects.

Aujourd'hui, le taux de réussite de ces premières actions est surprenant, car cette personne a pu commencer à prospecter activement moins de deux semaines après son recrutement. Les premières actions ont généré des rendez-vous bien qualifiés, dont nous tirons les premières ventes. Un retour sur

investissement a été obtenu à peine un mois plus tard, ce qui nourrit un cercle vertueux de motivation au sein de toute l'équipe. Nous avons également mis au point des outils permettant de mesurer la qualité du travail de notre commercial.

Cette nouvelle dimension de notre entreprise génère naturellement une grande transformation interne. J'ai dû sortir du domaine technique qui était le mien pour me consacrer à cette démarche commerciale. Nous avons sans doute sous-évalué l'importance du travail que cela représente : en termes de suivi commercial, de participation aux réflexions stratégiques, ou encore à l'avant-vente. En effet, il ne faut pas que cette nouvelle compétence demeure isolée au sein de l'entreprise. Il faut répercuter l'objet et les résultats de son travail auprès du reste de l'équipe et il faut faire en sorte que ce nouveau « moteur » demeure en interne. Je me suis également aperçu de la nécessité de faire adhérer tout le monde à la stratégie commerciale globale définie pour l'entreprise et de créer ainsi du liant. Nous sommes deux dirigeants et notre travail est désormais réparti ainsi : l'un se concentre davantage sur l'aspect exécutif et l'autre sur la partie technique.

Débat avec la salle



De la salle – Quel est votre avis à propos des listes de prospects, des grandes bases de données clients ?

Valérie GENEYTON – Le fichier est d'abord une source de contacts sur lesquels mener une action commerciale, et un moyen d'optimiser le rendement des actions mises en oeuvre. Il ne fait pas la réussite d'une opération mais y contribue. Il existe des fichiers très qualifiés, d'autres qui le sont moins. Un mailing en volume, avec un discours générique, et sans action de suivi, donne rarement des résultats immédiats, à moins que l'offre ne soit très attractive d'un point de vue financier ou qu'elle ne soit très ciblée. Les bases de données actuelles se sont améliorées et homogénéisées du point de vue de la qualité. Encore faut-il avoir bien déterminé la cible à laquelle on souhaite s'adresser.

De la salle – Je faisais davantage référence à de la téléprospection.

Sébastien LUCAS – Il convient de filtrer cette source brute, en en extrayant les cibles dont le besoin est immédiat et en adéquation avec l'offre que votre entreprise propose. Les compétences sont rares en

matière d'infogérance de plates-formes. Les besoins en ce domaine sont évidents. Nous avons donc ciblé les petites agences, employant entre 5 et 25 personnes, dont nous étions sûrs que le carnet de commandes serait plein et nous leur avons proposé de « libérer » leur meilleur développeur, en faisant appel à nos services.

Valérie GENEYTON – Pour moi, il ne s'agit que d'une source de données, une manière d'agir plus rapidement si on sait exactement ce qu'on cherche. Une entreprise B to B dispose en général d'une base réelle comprenant entre 1 000 et 3 000 prospects, à l'intérieur desquels elle trouvera 200 à 500 clients potentiels. L'utilisation d'un fichier de plusieurs milliers de « clients » ne donnera que très peu de résultats si ces clients ne sont pas qualifiés.

De la salle – Comment passe-t-on de l'argument de vente à la description complète de l'offre ? Quel est le moment le plus approprié pour le faire ?

Valérie GENEYTON – C'est un problème récurrent des entreprises qui vendent des solutions complexes, innovantes. Un premier travail à faire sur soi est de

faire la part des choses entre ce qu'on a envie de dire pour prouver que son produit est le meilleur du marché et ce qui est utile de dire en fonction des attentes d'information de notre cible.

Après ce premier travail de priorisation des messages et des informations, il est possible de structurer une information, aussi complète soit-elle, pour permettre une lecture à plusieurs niveaux : pour l'ingénieur développeur, pour le DSI, pour le Directeur général, etc.

Sébastien LUCAS – *Après avoir travaillé ensemble sur ce sujet, nos propositions commerciales tiennent toujours sur vingt pages, du fait du caractère très technique de notre métier, mais nous avons organisé ce discours en mettant d'abord en exergue une partie pratique et sur mesure répondant aux problématiques du décideur en l'espace de dix lignes, puis en prévoyant une synthèse commerciale de deux pages reprenant les points forts de notre approche et, en fin*

de document, une annexe détaillant sur vingt pages le détail technique.

De la salle – *Pourquoi avez-vous choisi d'embaucher un commercial au lieu d'avoir recours au télémarketing, par exemple ?*

Sébastien LUCAS – *Une opportunité s'est présentée à nous. Nous avons internalisé une compétence junior et un profil plus senior en lui attribuant une cible bien spécifique. Il était important d'ajouter une dimension commerciale à notre équipe technique, ne serait-ce que pour mieux maîtriser notre stratégie commerciale. A ce titre, je me suis rendu compte très rapidement que la nature des commerciaux n'est pas du tout la même que celle des techniciens. Un commercial a besoin de se voir attribuer un territoire propre, d'où l'importance de déterminer à l'avance les objectifs et la cible pour chacun, si vous faites appel à plusieurs personnes.*



Conclusion

Joël GAYSSOT, Directeur de l'Agence de Développement du Val de Marne

Je remercie les intervenants et tous ceux qui nous ont accompagnés dans le cadre de ce cycle des Matinales, tous ceux qui y ont participé, ainsi que nos partenaires, en particulier la DRIRE. L'Agence continuera à agir auprès des entrepreneurs, notamment grâce à la convention d'affaire du mois d'octobre. J'invite tous ceux qui ont assisté à ces conférences à témoigner du travail effectué au service des jeunes entreprises innovantes. Nous essaierons encore d'élargir cette réflexion à d'autres spécialistes que ceux qui sont déjà intervenus au cours de ce cycle. Sachez que l'ensemble du personnel de l'Agence du Développement du Val de Marne est impliqué dans l'aide apportée aux jeunes entreprises innovantes et que nous sommes à la disposition des entreprises et des porteurs de projets.



Pour en savoir plus:

Accompagner le créateur : La nouvelle donne de l'entreprise innovante, Frédéric Iselin, Thierry Bruhat, Chiron Editions, 2003

Crossing the Chasm, Geoffrey A. Moore, HarperBusiness; août 1999

La zone de profit, Adrian Slywotzky, David Morrison, Village Mondial, octobre 1998

L'avantage concurrentiel, Michael.E. Porter, Dunod, 1986

Les Business Models de la nouvelle économie, Bernard Maître, Grégoire Aladjidi, Dunod, octobre 1999.

Mastering the Hype Cycle, Jackie Fenn, Mark Raskino, Harvard Business School Press, Octobre 2008

Mercator, Théorie et pratique du marketing, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, Dunod, Septembre 2006, 8^{ème} édition

Stratégie Océan Bleu, Renée Mauborgne, W. Chan Kim, Larry Cohen (Traducteur), Pearson Education, janvier 2008.

Stratégique, Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Pearson Education, mai 2008, 7^{ème} édition,

Strategor, Politique générale de l'entreprise, Directeur d'ouvrage Jean-Pierre Detrie, Lispe (Collectif HEC), Dunod, 2005 - 4^{ème} édition.

Glossaire

Analyse stratégique : pratique décisionnelle de type monorationalnel et anticipé dans laquelle un acteur unique réel (dirigeant) ou fictif (service ou cabinet de consultants) procède à une réflexion stratégique formalisée.

Analyse SWOT : résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation.

Avantage concurrentiel : meilleure maîtrise que les concurrents de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité.

Barrières à l'entrée : facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place.

Burn rate : désigne le temps que l'entreprise mettra à épuiser sa trésorerie avec les pertes mensuelles qu'elle enregistre et en supposant que ces pertes se maintiennent au rythme actuel. Est utilisé pour des entreprises en phase de démarrage et mesure le laps de temps maximum avant une nouvelle levée de fonds en supposant que les pertes restent stables.

Chaîne de valeur : décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients.

Capacité stratégique d'une organisation : résulte de l'aptitude de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer.

Choix stratégiques : ils incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement.

Courbe d'expérience : montre la diminution des coûts unitaires d'une

organisation avec l'augmentation de son volume de production cumulé.

Cycle de vie du produit : évolution au cours du temps du chiffre d'affaires et de la rentabilité générés par un produit donné.

Compétence distinctive : notion établie à partir de l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise qui permet de dégager des domaines d'excellence grâce auxquels une entreprise se distingue de manière radicale de ses concurrents..

Déploiement stratégique : consiste à mettre la stratégie en pratique.

Diagnostic stratégique : consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes.

Domaine d'activité stratégique (DAS) / strategic business unit (SBU) : sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

Entrant : concurrent pénétrant dans un secteur qui n'est pas habituellement le sien.

Evaluation stratégique (ou audit décisionnel) : étude approfondie a posteriori d'une décision ayant pour objectif de comprendre les pratiques décisionnelles qui ont été à l'oeuvre, leur rôle dans les actions menées et les effets obtenus.

Facteurs clés de succès : éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Leviers stratégiques : interactions réciproques entre la stratégie de l'organisation et des domaines

de ressources tels que les ressources humaines, l'information, les ressources financières ou la technologie.

Menace : transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause la position stratégique de l'entreprise.

Modèle économique ou business model : décrit la structure de l'offre d'une organisation, son positionnement au sein de sa filière et le profit qui peut en résulter.

Niche : sous-segment stratégique d'un marché, nécessitant une offre spécifique.

Pertinence : désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'organisation.

Positionnement : est un choix stratégique qui cherche à donner à une offre (produit, marque ou enseigne) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients.

Segmentation de marché : consiste à identifier les similarités et les différences entre des groupes de clients ou d'utilisateurs.

Segmentation stratégique : opération consistant à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes, appelés segments stratégiques.

Segment stratégique : ensemble de produits ou de services se caractérisant par une même combinaison de facteurs clés de succès, sous-ensemble de l'activité de l'entreprise, exigeant donc de la part de celle-ci la mise en oeuvre de compétences spécifiques. Des segments stratégiques constituent les unités de base du raisonnement stratégique.

Stratégie : avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients, la stratégie consiste

en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité.

Stratégie de différenciation : consiste à créer une offre unique rendant la concurrence et la substitution très difficiles.

Stratégies de grappe technologique : stratégies, qui à partir de la fertilisation croisée de technologies génériques, aboutissent au développement de l'entreprise dans des domaines d'activités très divers, sans autre lien les uns avec les autres que le recours à des technologies communes.

Stratégies génériques : stratégies types qu'une entreprise doit mettre en oeuvre pour construire un avantage concurrentiel. Elles désignent généralement les stratégies de coût, les stratégies de différenciation (les stratégies de spécialisation ou de niche).

Stratégie de focalisation ou stratégie de niche : consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

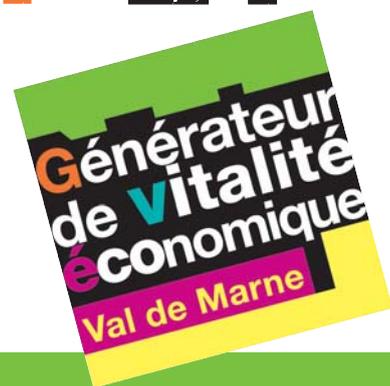
Stratégie de sophistication : consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres concurrentes.

Stratégie hybride : consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes.

Synergie : situation où deux domaines d'activités ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles.

Verrouillage : consiste pour une organisation à imposer au marché sa technologie ou sa démarche, jusqu'à en faire standard de l'industrie.

**LE VAL DE MARNE
DYNAMISE, INSPIRE
ET ACCOMPAGNE
TOUS CEUX QUI
ENTREPRENNENT,
DÉVELOPPENT ET
INNOVENT.**



HARRISON WOLF



Agence de
Développement

Val-de-Marne

Fort de ses secteurs d'excellence (Santé, Eco-activités, Image, Finance et Agroalimentaire) et de nombreuses sociétés de premier plan telles que Essilor, Orange, l'Oréal, Sanofi-Aventis... Le Val de Marne est un département en pleine expansion, résolument tourné vers l'innovation, grâce à ses ressources en matière de recherche et d'enseignement supérieur. Mobilisée à vos côtés, l'Agence de Développement du Val de Marne apporte des réponses concrètes et efficaces à vos besoins: rencontre de partenaires scientifiques, industriels et financiers, aide à la recherche de sites d'implantation, interface avec les autorités locales... L'Agence de Développement du Val de Marne est plus que jamais LE partenaire des entreprises innovantes du XXI^e siècle.

www.valdemarne.com