

Document pour le participant

MODULE CINQ : Modèles d'affaires, communication, planification des ventes, viabilité et durabilité

Aperçu des modèles commerciaux courants dans l'assainissement et aspects

Dans l'assainissement axé sur le marché (AAM), il est important de considérer les entreprises comme des partenaires clés, de prendre en compte leurs intérêts et d'examiner comment les stratégies de communication et de vente peuvent contribuer à assurer la viabilité des entreprises. Ce module explorera les modèles commerciaux courants dans l'assainissement et les aspects importants de la communication et de la planification des ventes. Le module couvrira également le principe clé de la viabilité économique et de la durabilité dans le temps.

Objectifs du module 5

En tant que participants à ce module, vous allez :

- Explorer les modèles d'affaires courants dans le secteur de l'assainissement
- Explorer les modèles de prestation courants
- Utiliser l'outil business model canvas
- Découvrir les étapes de la planification d'une stratégie de communication
- Découvrir les étapes de la planification d'une stratégie de vente
- Découvrir comment recruter des entreprises
- Découvrir les facteurs de rentabilité menant à la viabilité et à la durabilité économiques

Modèle d'affaires et prestation

De manière simple, un modèle d'affaires est une stratégie visant à réaliser des bénéfices. USAID WASHPaLS explique qu'un modèle d'affaires définit la manière dont une entreprise crée, fournit et conserve la valeur - le bénéfice que les consommateurs reçoivent en utilisant un produit ou un service.

Le modèle d'affaires doit au moins répondre aux questions suivantes :

- À qui devons-nous vendre et où devons-nous vendre ?
- Quelle valeur le produit apporte-t-il à notre cible ?
- Comment devons-nous atteindre et convertir notre cible ?
- Comment allons-nous organiser nos opérations pour répondre aux commandes des clients ?

La dernière question concerne le modèle de prestation. Un modèle de prestation est la partie d'un modèle d'entreprise qui répond à la question suivante : « Comment vais-je faire parvenir la chose que je vais vendre (système de produits) à mon marché cible ? » Il existe quatre types de modèles de prestation :

Mason/DIY (« Do it yourself ») : Les maçons fournissent le service d'assemblage ou de construction d'une latrine, avec une contribution importante du client, comme l'achat des matériaux et l'organisation du creusage de la fosse.

Réseau : Une affiliation libre d'entreprises où chaque entreprise vend certains composants. Un point focal commercial regroupe les informations afin que les clients puissent naviguer dans les achats plus facilement et plus rapidement

Guichet multiservice : Une entreprise centrale qui ajoute de la valeur en offrant un meilleur confort, par exemple en regroupant des produits ou en offrant des services liés à la superstructure.

Fournisseur de solutions clé en main : Une entreprise centrale qui regroupe tous les produits et services nécessaires pour fournir un système de toilettes complet à un prix plus élevé.

Le Business Model Canvas (BMC)

Un business model canvas (BMC) est un outil qui permet de réfléchir et de créer un modèle d'affaires efficace. Il est important de préciser à qui s'adresse le modèle d'affaires. Le point de vue de ce cours est que le modèle d'entreprise doit toujours être *destiné à l'entreprise*.

Éléments du BMC :

PARTENAIRES CLÉS : Quel allié devez-vous avoir afin d'assurer le fonctionnement de votre entreprise ? Quel est son rôle ?

ACTIVITÉS CLÉS : Quels sont les activités, les emplois et les tâches nécessaires à la gestion de votre entreprise ?

PRODUITS OU SERVICES : Quelle est votre offre ?

LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS : Comment connaissez-vous vos clients ?

UTILISATEURS : Qui sont vos clients ?

RESSOURCES : Quelles sont les ressources dont vous disposez ?

PROPOSITION DE VALEUR : Pourquoi les clients doivent-ils choisir votre entreprise par rapport aux autres ?

CANAUX : Comment faites-vous pour commercialiser et vendre des produits à vos clients ?

COÛTS : Qu'est-ce qui vous coûte de l'argent dans cette entreprise ?

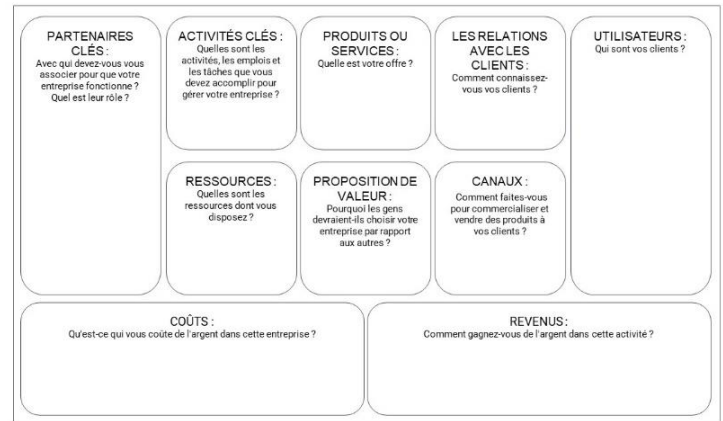
REVENUS : Comment gagnez-vous de l'argent dans ce secteur ?

Le Business Model Canvas



Canevas de modèle économique - modèle

CCH pour le WASH



Conception de l'activation de la demande

Pour réussir l'AAM, nous devons sensibiliser et intéresser les communautés et les ménages aux comportements d'assainissement hygiénique et aux produits ou services d'assainissement amélioré (**génération de la demande**). Une fois l'intérêt suscité, nous devons persuader les clients de convertir leur intention d'achat en décision d'achat (**activation de la demande**). Enfin, nous devons assurer la livraison réussie des biens et services d'assainissement au client une fois qu'il a effectué son achat (**satisfaction de la demande**).

Ce cours simplifiera l'approche visant à influencer la demande des consommateurs (génération, activation, satisfaction) en deux catégories d'activités : **la communication et les ventes**.

Planification de la communication

Une bonne stratégie de communication *est fondée* sur des preuves. Sans une connaissance approfondie des consommateurs pour guider leurs décisions, les planificateurs de la communication risquent de prendre de mauvaises décisions et de gaspiller les fonds du projet en raison de mauvais objectifs, de mauvais canaux de communication ou d'une sous-exposition du marché cible aux messages.

Il existe quatre étapes pour créer une stratégie de communication visant à influencer le comportement des consommateurs et la demande d'assainissement :

ÉTAPE 1 : Fixer des objectifs	<p>Les objectifs peuvent être liés au comportement (par exemple, le pourcentage de la population qui adopte des comportements d'assainissement) ou aux ventes (par exemple, le nombre d'unités vendues). La plupart des projets auront les deux types d'objectifs et devront les revoir/ajuster régulièrement.</p> <p>La définition d'objectifs clairs est essentielle pour une stratégie de communication et nécessite une connaissance approfondie des consommateurs ciblés. Le persona du consommateur est un outil que vous pouvez utiliser pour distiller des points de données autour des besoins en assainissement et aider à cibler le message. Les personas sont des personnages fictifs créés à partir de recherches qui représentent les différents types d'utilisateurs susceptibles d'utiliser le service, le produit, le site ou la marque de manière similaire. L'échelle d'adoption peut nous aider à mieux comprendre un client, notamment les obstacles auxquels il est confronté et la distance qui le sépare de l'adoption du comportement hygiénique souhaité. Ces connaissances nous aideront à concevoir notre stratégie de communication afin d'influencer leur comportement pour qu'ils progressent dans l'échelle. Les objectifs de communication doivent</p>
--	---

	se concentrer sur les déterminants comportementaux, qui sont les déclencheurs du changement de comportement. Le choix du ou des déclencheurs sur lesquels se concentrer doit être basé sur la connaissance des consommateurs et les études de marché.
ÉTAPE 2 : Développer des messages clés	Un message clé est une idée ou une croyance que le public cible est censé retenir après avoir été exposé à un document de communication. Le message clé n'est pas le texte réel qui apparaîtra dans le document de communication, mais un résumé de ce que ce texte doit transmettre. Pour gagner du temps et économiser des ressources, une équipe devrait utiliser des exemples de messages clés d'autres programmes de l'AAM et les adapter à son propre contexte en fonction de ses connaissances sur les obstacles et les facteurs favorables auxquels son consommateur est confronté. Un bon message clé comporte trois éléments : 1) il doit se concentrer sur le déclencheur sélectionné (déterminant comportemental), 2) il doit souligner un avantage clé à agir sur ce déclencheur, et 3) il doit comporter un appel à l'action clair . Envisagez d'ajouter à votre équipe des professionnels de la communication et des experts en changement social et comportemental pour vous aider à élaborer des messages clés efficaces.
ÉTAPE 3 : Choisir les bons canaux de communi- cation	La communication peut être utilisée à la fois dans le marketing et dans la vente. Pensez au marketing comme aux choses dites et faites à un public spécifique, laissant finalement la décision au public ciblé de prendre des mesures pour acheter le produit ou le service promu. Les ventes , quant à elles, sont les actions entreprises pour influencer directement un consommateur dans son processus d'achat et convertir une intention en vente. En marketing, les termes « above the line » (ATL) et « below the line » (BTL) décrivent des stratégies de communication visant des objectifs spécifiques. La communication ATL promeut une offre auprès d'un large public, en touchant un grand nombre de consommateurs en même temps (publicités radio, panneaux d'affichage). La communication BTL génère des ventes en ciblant la communication sur des groupes spécifiques (démonstration d'un produit auprès d'une communauté). Les canaux ont une portée (nombre de personnes touchées) et une profondeur (degré de complexité des messages) différentes. En général, plus un canal est profond, moins il a de portée.
ÉTAPE 4 : Élaborer un plan média	Un plan média est basé sur les objectifs de communication et le(s) message(s) clé(s), ainsi que sur les canaux de communication choisis comme étant les plus appropriés pour atteindre le marché cible. Le plan indique quel(s) objectif(s) et quel(s) canal(s) de communication vous comptez privilégier tout au long de l'année. Il se présente généralement sous la forme d'un tableau matriciel où les mois figurent en colonnes et les canaux de communication en lignes.
<i>Après ces quatre étapes, il convient de faire appel à des spécialistes de la communication pour élaborer un plan de communication détaillé et des dossiers créatifs pour aider à produire des publicités convaincantes et d'autres produits/activités de communication (non couverts par cette formation).</i>	

Conception d'une stratégie de vente






Si le marketing BTL ressemble beaucoup à la vente, il existe quelques différences essentielles entre le BTL en marketing et le BTL en vente :

- Dans la vente, il y a une *demande directe* de passer à l'action et d'effectuer un achat.
- Dans le marketing BTL, la décision de passer à l'action et de prendre une décision d'achat est *confiée au consommateur*.
- Dans la vente, mener une conversation avec un consommateur représente une occasion de *demande une vente* également.

Ce qui est similaire entre le marketing BTL et les ventes BTL est l'utilisation de la communication interpersonnelle (CIP). Une stratégie de communication génère la demande et peut l'activer dans de nombreux cas, mais pour des produits tels que les latrines, qui sont des achats relativement coûteux, les consommateurs ont besoin d'être un peu plus convaincus. C'est là que les ventes entrent en jeu. La façon la plus simple de décrire la vente est de conclure l'affaire, et cela prend généralement la forme d'un agent commercial ou d'un promoteur qui convainc les consommateurs de faire un achat. Mais tout le monde ne peut pas être un agent commercial.

Une stratégie de vente peut être planifiée à l'aide d'une formule de mesure de la stratégie de vente, voir la figure ci-dessous.

$$\text{Performance} = (\text{Système} + \text{Structure} + \text{Outils}) \times \text{Motivation}$$

							
Performance	Système	+	Structure	+	Outils	×	Motivation
	Le processus complet, du recrutement à la déclaration de ventes.		L'organisation, les rôles et les responsabilités de l'équipe de vente.		L'équipement logistique et les aide-mémoires nécessaires aux vendeurs pour qu'ils fassent leur travail.		Même avec les meilleurs systèmes de vente, la meilleure structure, et les meilleurs outils en place, une stratégie de vente ne générera pas de bons résultats sans la bonne motivation de la part des vendeurs

Pour que les approches axées sur le marché fonctionnent bien, il faut une planification des ventes, un recrutement, une formation, une gestion des ventes efficaces et d'autres jugements commerciaux pertinents. Voici cinq erreurs clés que les planificateurs de projets commettent parfois lorsqu'ils mettent en place des capacités de vente dans le domaine de l'assainissement : 1) recruter les mauvaises personnes pour vendre, 2) ne pas former les vendeurs et les responsables de manière adéquate, 3) faire du démarchage et essayer de convaincre les gens d'acheter, 4) promouvoir le meilleur vendeur au poste de responsable des ventes, 5) planifier et gérer le territoire de manière désordonnée.

Viabilité et durabilité

Pour que les entreprises soient intéressées par le marché de l'assainissement, il est important que l'activité soit une option viable. Si les entreprises tirent profit de l'assainissement, elles seront motivées pour poursuivre ou développer leur activité, ce qui conduira à une offre de marché robuste, indépendante des interventions extérieures.

Viabilité : bénéfice par rapport à plusieurs facteurs explicites ou implicites pris en compte par un entrepreneur (par exemple, revenu minimum, revenu attendu pour d'autres entreprises extérieures à l'assainissement, le temps et l'énergie, l'investissement financier et le risque). Contrairement au bénéfice ou à la marge bénéficiaire, qui sont des quantités numériques spécifiques, la viabilité est une mesure subjective qui varie d'un entrepreneur à l'autre.

Durabilité : la probabilité qu'une entreprise reste viable sur une période prolongée (c'est-à-dire plusieurs années) et poursuive ses activités sans soutien extérieur, non basé sur le marché.

La démonstration de la viabilité commence par l'identification et l'engagement des acteurs les plus appropriés (également appelés entreprises les mieux adaptées). Il y a quatre étapes pour aider les participants et leurs équipes à identifier et à engager les acteurs appropriés (entrepreneurs) : (1) identifier les entreprises appropriées au contexte, (2) estimer la rentabilité des entrepreneurs retenus, (3) identifier les facteurs permettant d'améliorer la viabilité, et (4) suivre continuellement les performances.

Il existe cinq moteurs qui différencient les performances des entreprises en matière de bénéfices et les stratégies potentielles pour chaque moteur qui pourraient avoir un impact sur la rentabilité. Ces cinq facteurs sont : (1) le nombre de clients, (2) le prix, (3) le coût, (4) la gamme de produits, et (5) les produits sanitaires connexes supplémentaires.

Terminologie supplémentaire du marché

Bénéfice : chiffre d'affaires généré par une entreprise au-delà des coûts, exprimé en chiffres réels (dollars américains).

Rentabilité : chiffre d'affaires relatif à la taille d'une entreprise ; comme la marge bénéficiaire, le rapport entre bénéfice et ventes exprimé sous forme de pourcentage. Deux entreprises peuvent avoir des bénéfices égaux (disons, 1 000 dollars par an), mais celle qui gagne 1 000 dollars de bénéfices par rapport à 10 000 dollars de ventes est plus rentable (marge de 10 %) que l'autre qui gagne 1 000 dollars par rapport à 50 000 dollars de ventes (marge de 2 %).

Pour plus d'informations et de ressources sur l'AAM, visitez le site : <https://www.fsnnetwork.org/PRO-WASH/Market-Based-Sanitation>.

Ce document est rendu possible grâce au soutien généreux du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu relève de la responsabilité de la subvention PRO-WASH et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du Gouvernement des États-Unis.