



energie
sprong
fr

Structures porteuses



Structures associées



> Atelier n°4 – Modèle d'affaire

Vendredi 8 juillet 2022, Webinaire



> Mot d'accueil



Agenda

9h00

Introduction

Rémi BOSCHER, Batylab

9h05

Où en est la démarche EnergieSprong Bretagne ?

Frédéric TACHEN, Néotoa

9h15

Comment construire son modèle d'affaire ?

Nicolas WEILLER BOULE, Mathilde HENRY, Anne-Laure GILOIS, GreenFlex

9h30

Témoignage : REX du groupement MASH

Mickaël SUCHANEK, GreenYellow

9h45

Temps d'échanges

9h55

Conclusion

Elie BALLESTER, Atlansun

> Introduction



BAT.Y.LAB



Et les structures associées



> Ressources disponibles



batylab.bzh

> Replay ateliers

> Supports de présentation



> Annuaire entreprises

BATY.LVB Club Entreprises EnergieSprong Bretagne

Recherche par mots-clés Compétences Territoire (Pays) Plus de filtres LÉGENDE

25 résultats Liste Carte

Compétences en ingénierie tous corps d'état, simulations, pilotage de la performance, éner... 

FLUDITEC
Expertise et conception énergétique de bâtiment. 

FRANCK BOUTTÉ CONSULTANTS
Expertises en ingénierie environnementale : ACV produits/bâtiments, études énergétique... 

+ -

+ Demande d'ajout de fiche Source(s)

Craft BATY.LVB

La Rochelle @ OpenStreetMap contributors, CC-BY-SA



Agenda

9h00

Introduction

Rémi BOSCHER, Batylab

9h05

Où en est la démarche EnergieSprong Bretagne ?

Frédéric TACHEN, Néotoa

9h15

Comment construire son modèle d'affaire ?

Nicolas WEILLER BOULE, Mathilde HENRY, Anne-Laure GILOIS, GreenFlex

9h30

Témoignage : REX du groupement MASH

Mickaël SUCHANEK, GreenYellow

9h45

Temps d'échanges

9h55

Conclusion

Elie BALLESTER, Atlansun



Frédéric Tachen - Néotoa

Directeur de la Construction et du Patrimoine

> La maîtrise d'ouvrage bretonne pose les prochains jalons

- > Être à l'écoute des entreprises
- > Construire un Cahier des charges commun
- > Inscrire la préfabrication hors site comme un principe majeur
- > Identifier des solutions pérennes
- > Travailler sur la durée de garantie a minima

Sommaire

- > 9 h : Accueil – Où en est la démarche en Bretagne ?
- > 9h10 : Construire son modèle d'affaire, comment commencer ?
- > 9h30 : Organiser son modèle d'affaire, Greenyellow témoigne
- > 9h50 : Temps d'échanges
- > 10h : Fin de Webinaire

Sommaire

- > 9 h : Accueil – Où en est la démarche en Bretagne ?
- > 9h10 : Construire son modèle d'affaire, comment commencer ?
- > 9h30 : Organiser son modèle d'affaire, Greenyellow témoigne
- > 9h50 : Temps d'échanges
- > 10h : Fin de Webinaire

Sommaire

- > **Modèle économique : réduire les coûts**
 - > Modèle économique produit et répliquabilité
 - > Méthode d'établissement de prix des solutions/offres et résultats de l'OCQI
 - > Présentation de la trame DPGF et bonnes pratiques pour enclencher la baisse de coûts
- > **Monter un groupement**
 - > Intégrer des compétences ou partenaires permettant d'inscrire le produit dans une offre globale
 - > Avantages et formes possibles
 - > Convention de groupement

Modèle économique :

1. réduire les coûts

1.1 Modèle économique produit et répliquabilité

1.2 Méthode d'établissement de prix des solutions/offres et résultats de l'OCQI

1.3 Présentation de la trame DPGF et bonnes pratiques pour enclencher la baisse de coûts

Modèle économique produit et

1.1 répliquabilité

> EnergieSprong est l'opportunité de créer un nouveau marché, avec des rénovations gagnant-gagnant pour tous



Maîtrises d'ouvrage

En partenariat



Entreprises



Bénéfices



Efforts à fournir

- Des projets plus qualitatifs mettant durablement les occupants à l'abri de la précarité énergétique
- Une performance garantie assurant aux projets la pérennité sur le long terme
- Transférer une partie des OPEX vers les CAPEX
- Engager un volume suffisant pour aboutir à un nouveau modèle économique et permettre la massification

- Une valeur ajoutée permettant de recruter plus qualitativement et quantitativement
- Une visibilité du carnet de commande
- Un chiffre d'affaire plus important par rénovation
- Industrialiser les solutions techniques de rénovation pour changer de modèle économique
- S'engager sur la performance sur le long terme

Les modèles économiques doivent être équilibrés des deux côtés : **concilier les enjeux de l'offre et la demande pour des rénovations répliquables**

> Pour baisser les coûts et donc les prix, la vision industrielle privilégie la conception à coût objectif (*design-to-cost/target costing*)

Méthode des Coûts Cibles :

Consiste à déterminer un **coût objectif** à ne pas dépasser en raison du **prix imposé par le marché** et de la **marge** prévue pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Développée dans les années 80 dans l'industrie automobile.

$$\rightarrow \text{Coût Cible} = \text{Prix de vente} - \text{Marge}$$

~~Et non plus : $\text{Prix de vente} = \text{Coût} + \text{Marge}$~~

Si le coût estimé est supérieur au coût cible, plusieurs possibilités peuvent être envisagées :

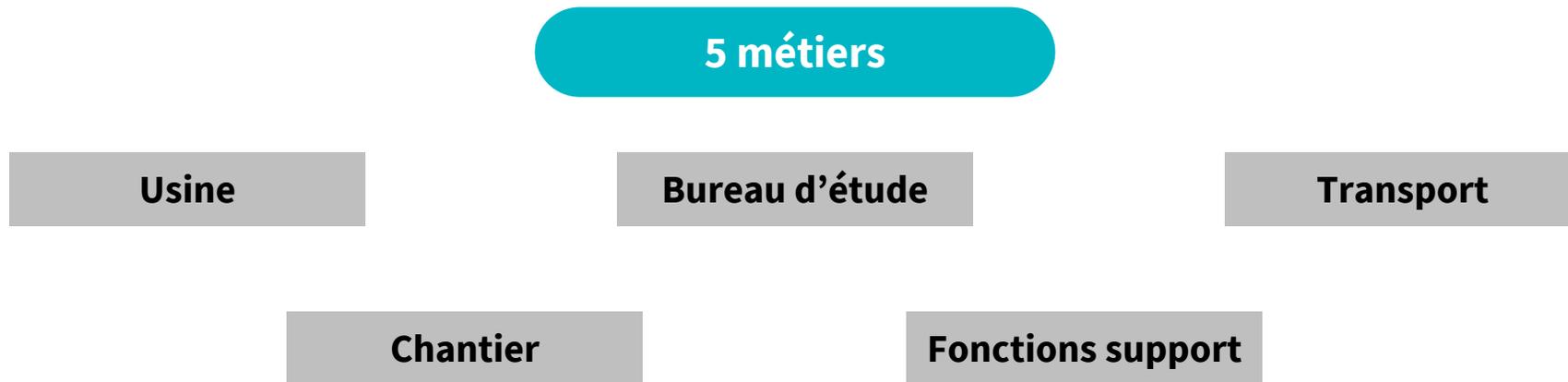
- ✓ Optimisation des process de fabrication/approvisionnement/mise en œuvre (*Lean Manufacturing, Lean Construction, digitalisation/BIM...*Etc.)
- ✓ Modification technique : *optimisation de la conception/amélioration du standard*
- ✓ Modification du *positionnement stratégique* (choix de certaines typologies plutôt que d'autres)... Etc.

→ Il faut donc d'abord évaluer le prix de vente acceptable par le marché

Ce prix de vente doit être analysé au regard du coût global de l'opération mais aussi des revenus/co-bénéfices/de l'impact des rénovations EnergieSprong : c'est le rôle de l'Observatoire Coûts/Qualité/Impact (OCQI) des rénovations EnergieSprong



De la conception à la pose des solutions intégrées, différents types de coûts à prendre en compte



Répartis sur 3 postes de coûts



Matières premières



Immobilisations

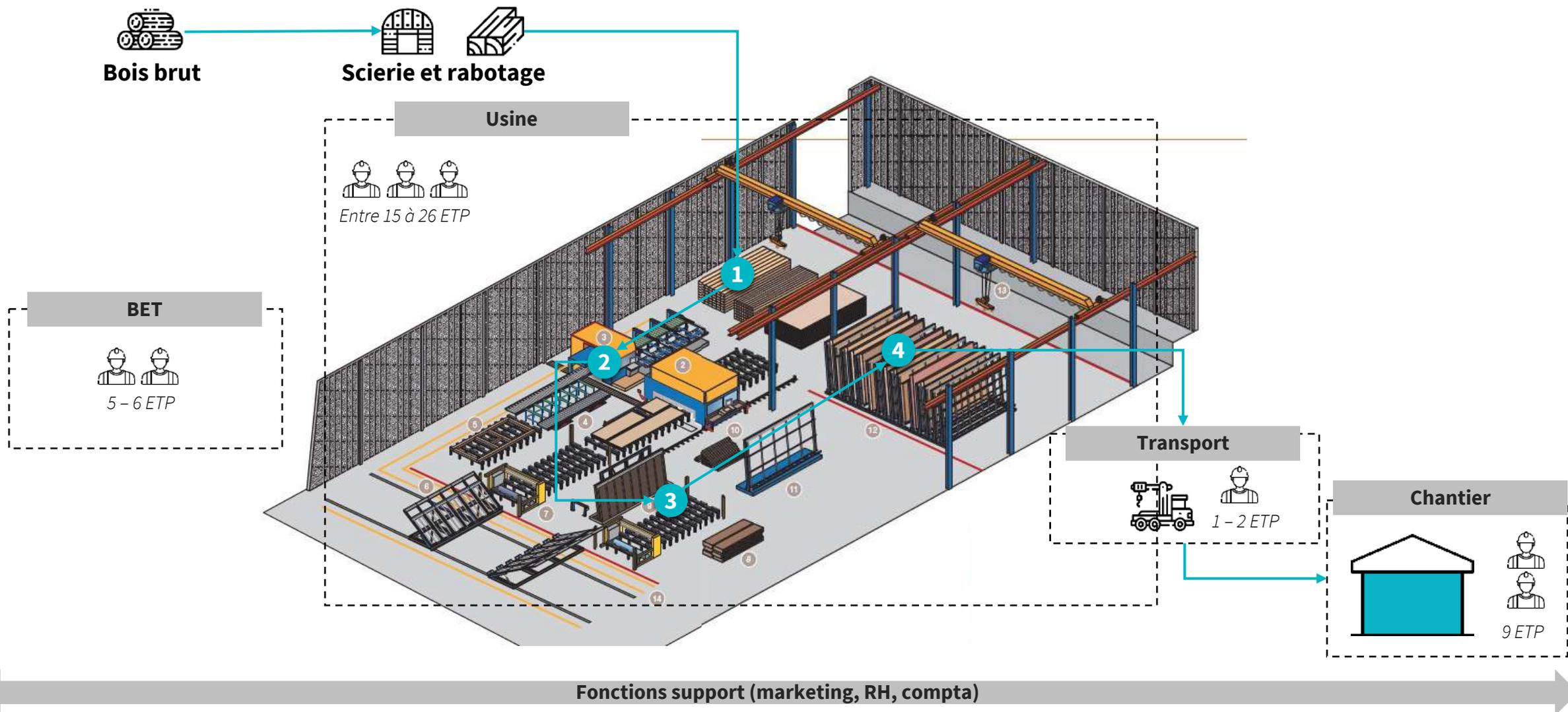


Frais de personnel



> Exemple : conception, fourniture et pose d'une façade bois

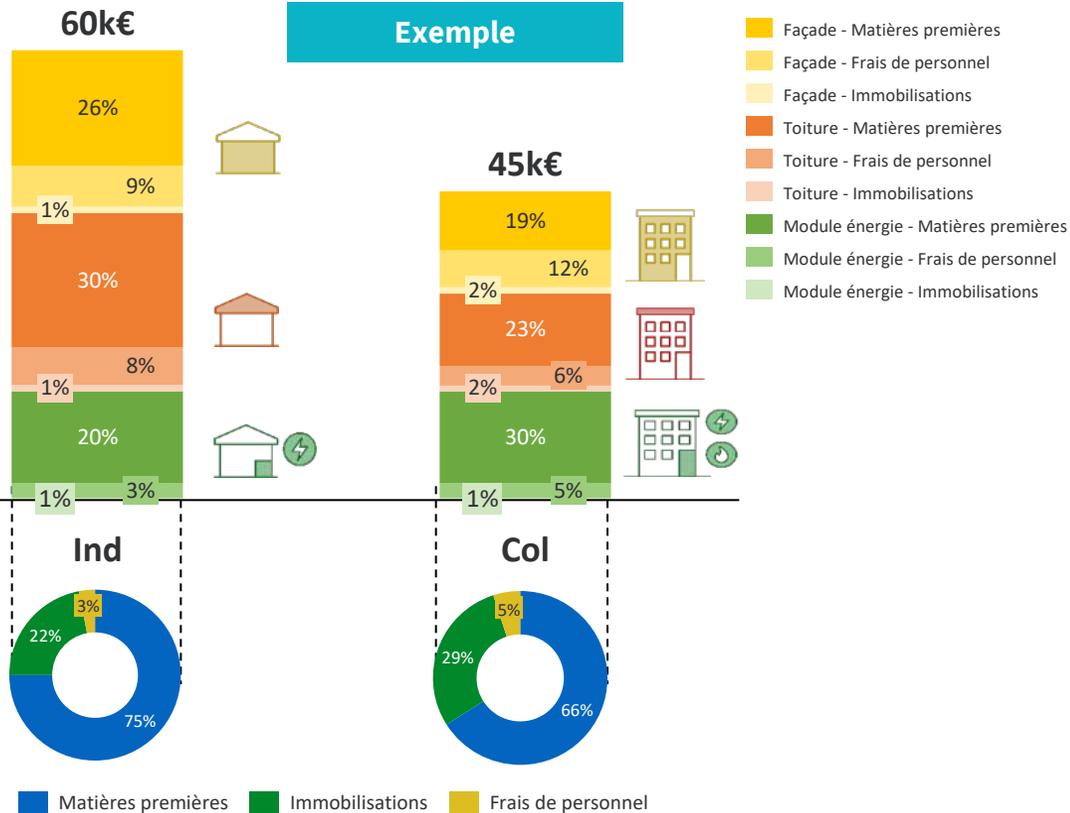
300 logements / an



> Sur la base de ce modèle, un business plan peut être réalisé pour identifier les postes de coûts les plus importants

Réaliser son propre business plan sur 10 ans permet d'identifier les sources principales de coûts pour une entreprise...

... et d'en tirer les grands enseignements dans l'optique de la baisse des coûts



Matières premières
60 à 75% des coûts

Source de coût majeur pour la fourniture des solutions, qui impacte fortement leur prix affiché



Frais de personnel
20 à 30% des coûts

Deuxième poste, c'est la source de coût la plus variable en fonction du type d'entreprise :

- Entre une usine automatisée au maximum et un façadier plus traditionnel, des différences en ETP qui peuvent aller du simple au double



Immobilisations
4 à 6 % des coûts

Ramené au logement, les investissements liés aux équipements et à l'usine sont facilement amortissables si le projet respecte deux conditions :

- Un potentiel marché important sur 10 ans
- Une liquidité permettant d'investir facilement



Selon le *design-to-cost/target costing*, il est nécessaire d'identifier les pistes de réduction des coûts à partir des résultats du business model



Coûts fixes

Coûts des matières premières et équipements pour la fourniture et la pose de la solution

Frais de personnel sur l'ensemble des métiers de l'entreprise

Biens immobiliers de l'entreprises (usine, bureaux, etc.)

Matériel de transport et chantier

Variables d'ajustement

(pour favoriser la baisse des coûts)

- Concevoir des solutions qualitatives utilisant moins de matières premières
- Internaliser la production de matières premières
- Concevoir des équipements avec de plus longue durée de vie

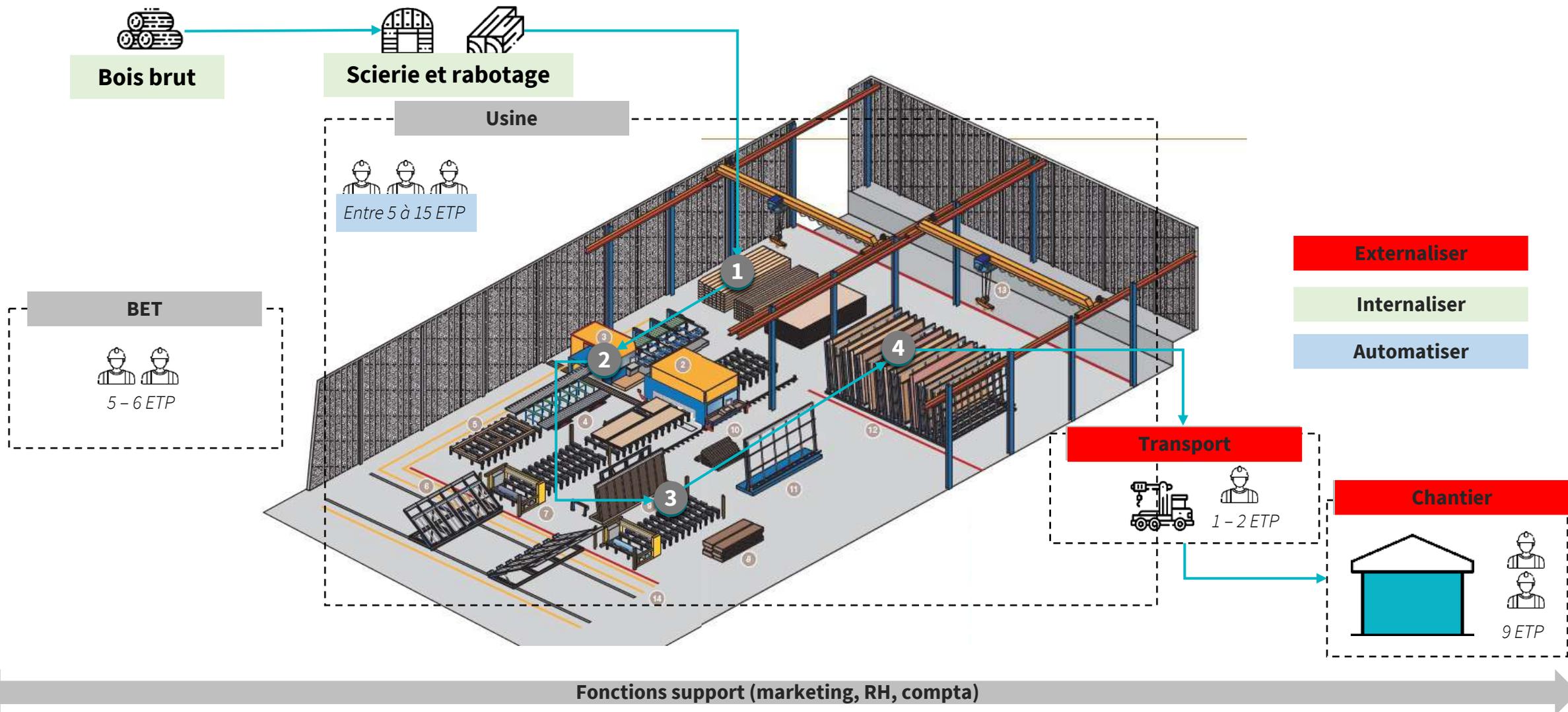
- Optimiser les chaînes de production
- Automatiser, internaliser ou externaliser certaines phases en fonction du business plan/du positionnement stratégique

- Acquérir ou louer en fonction de la capacité à investir

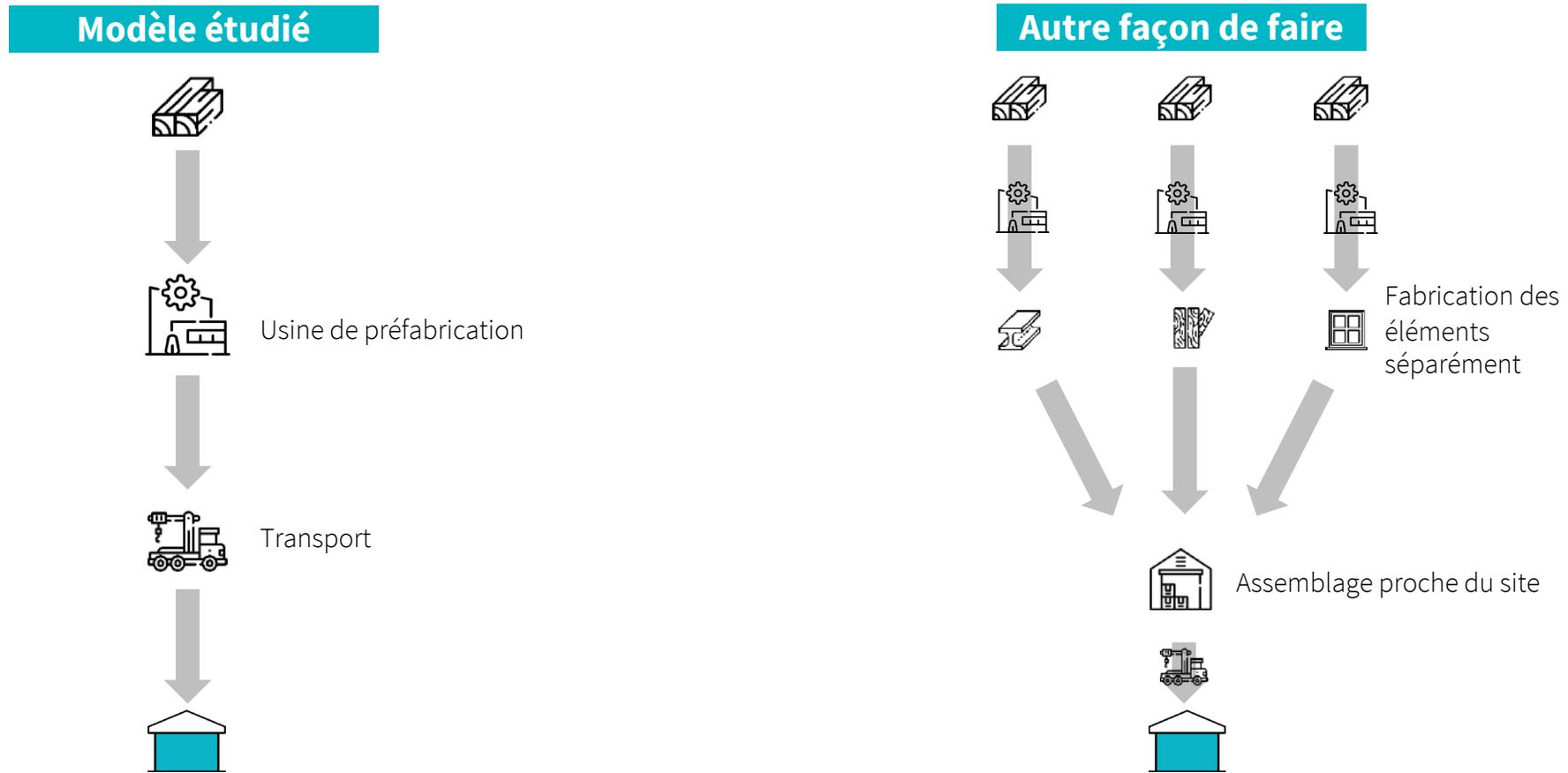
- Internaliser ou externaliser en fonction de ses compétences, de son expertise et de son cœur de métier

> Pas un modèle, mais plusieurs façons de faire (1/2)

300 logements / an



> Pas un modèle, mais plusieurs façons de faire (2/2)



A chaque opérateur son modèle économique et opérationnel, il n'y a pas de modèle « miracle » : seuls la performance, les coûts et les valeurs comptent

> Une fois la conception de son produit définie : intégrer les métiers clés à la réalisation des rénovations dans une vision 80/20

Un même produit qui permet d'avoir 80% du travail déjà réalisé...



...Les 20% restants étant dédiés à son adaptation à l'existant



Le tout intégré dans un business plan qui répond à l'ensemble des étapes du projet EnergieSprong

ETUDES
D'ADAPTATION
AU PROJET

SOLUTIONS
CATALOGUE

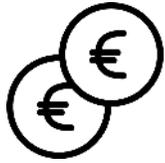
TRAVAUX
D'ADAPTATION DES
SOLUTIONS

TRAVAUX LIES A LA
QUALITE DE VIE

GARANTIE DE
PERFORMANCE 30
ANS

Méthode d'établissement de prix des 1.2 solutions/offres et résultats de l'OCQI

> Suivre et analyser l'évolution du marché en coûts, qualité et impact : c'est le rôle de l'Observatoire Coûts / Qualité / Impact



Coûts

Trajectoire prix,
évolution du marché,
Analyse en coût global



Qualité

Performance énergétique,
confort des occupants,
empreinte environnementale et
capacité à décarboner le parc

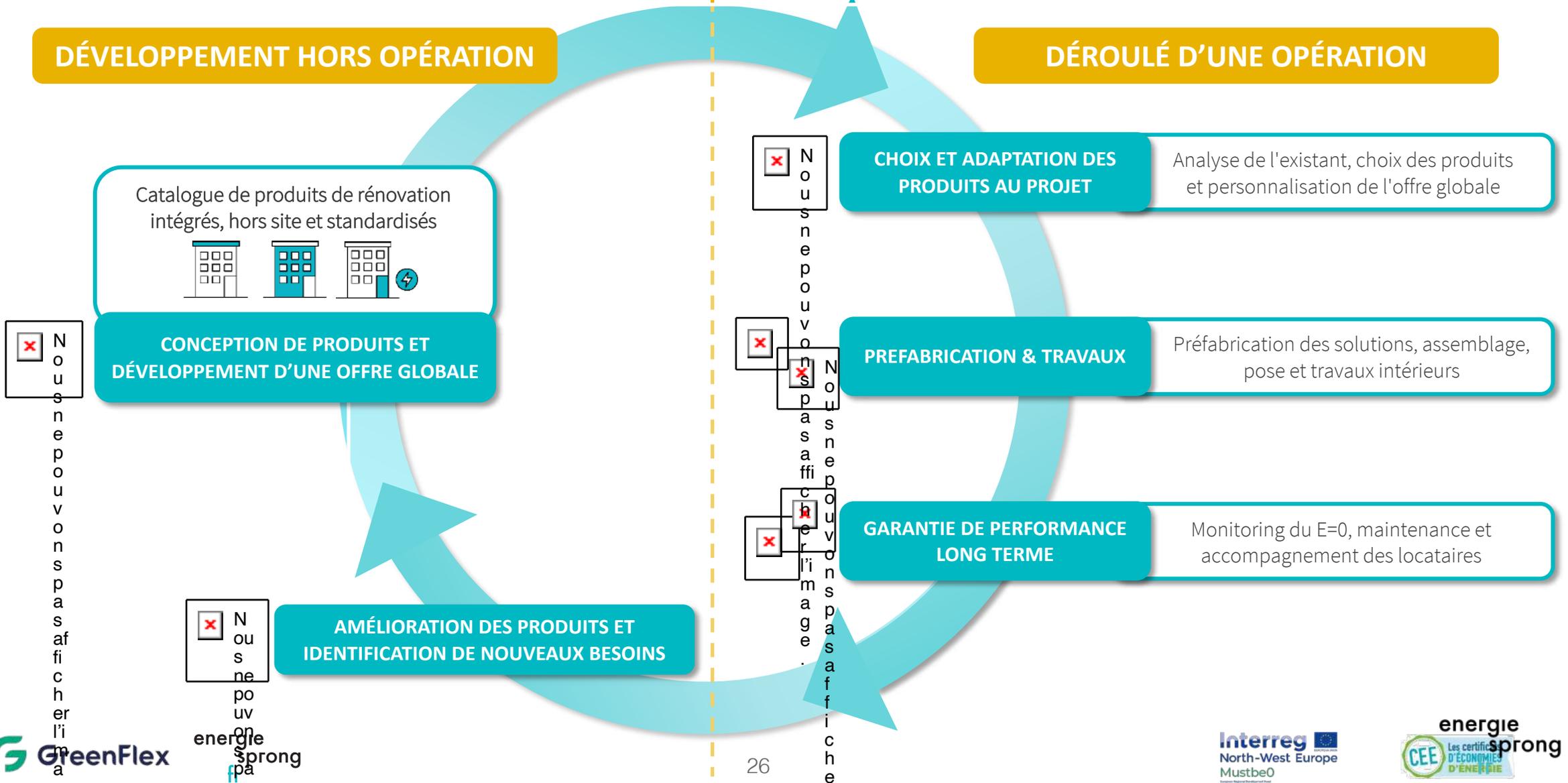


Impact

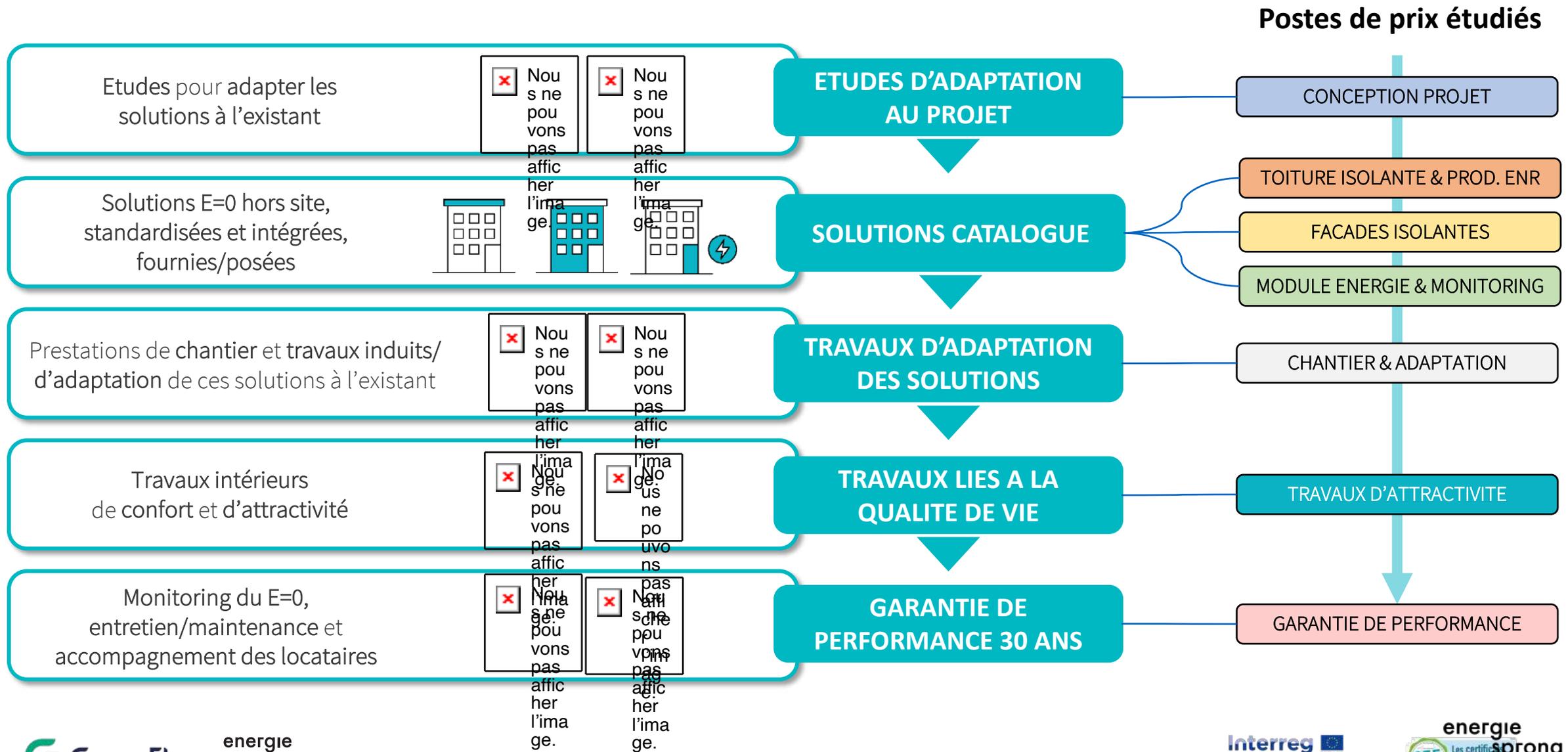
Lutte contre la précarité
énergétique, emplois et
économies locales,
développement des ENR...

Les rénovations EnergieSprong ayant de multiples co-bénéfices, elles ne peuvent être évaluées qu'à la seule lumière des €/kWh : il est nécessaire d'en qualifier tous les impacts pour en dresser une analyse complète

> EnergieSprong est une approche industrialisée novatrice qui demande le développement, en amont des marchés, d'une offre répliquable...

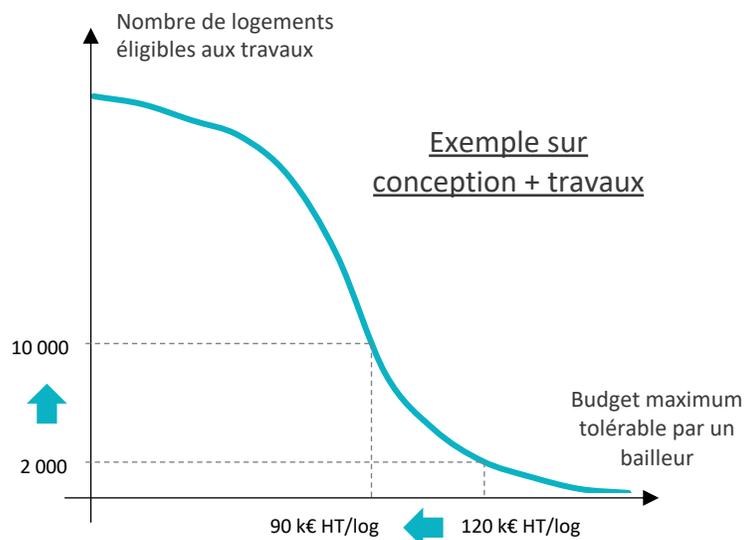


> ... Et qui amène donc à une nouvelle grille d'analyse des prix

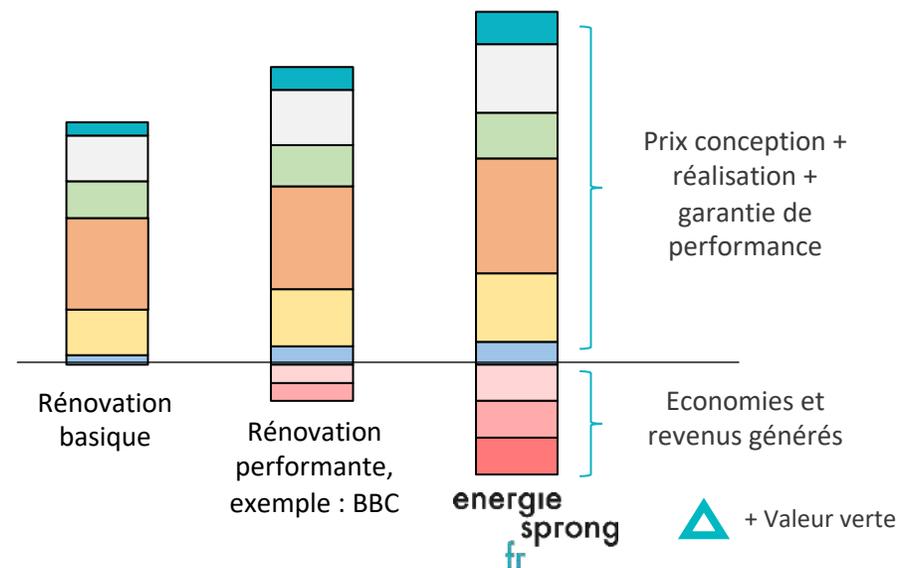


> Le rôle de l'Observatoire est donc de suivre l'évolution des prix des rénovations EnergieSprong, et d'évaluer ce prix acceptable par le marché

... car pour massifier les rénovations énergétiques ambitieuses, une baisse de prix est primordiale...



... et il faut suivre cette évolution en coût global sur 30 ans, pour pouvoir comparer avec d'autres scénarios de rénovation !



La part de marché des rénovations avec des ambitions A/A+ dans les années à venir va dépendre de leurs prix respectifs : le passage à l'échelle ne pourra se faire qu'à des prix de vente acceptables par le marché, qu'il convient donc de bien évaluer

Suivant le niveau d'investissement, les co-bénéfices pour le Maître d'Ouvrage peuvent être différents (revenus ou valeur générée) d'où la nécessité d'une vision en coût global





Ces données sont suivies pour 6 grandes typologies de logements compatibles avec EnergieSprong et représentatives de l'essentiel du parc

	Individuel			Collectif		
						
	Maison isolée sur la parcelle	Maison en bande	Maison semi-isolée	Petit collectif isolé sur la parcelle	Petit collectif en bande	Grand collectif
Nombre et % sur le parc social construit entre 1945 et 2000	≈ 75 000 soit 17%	≈ 100 000 soit 22%	≈ 275 000 soit 61%	≈ 200 000 soit 7%	≈ 150 000 soit 5%	≈ 2.5 M soit 88%
Nombre et % sur le parc résidentiel construit entre 1945 et 2000	≈ 7.5 M soit 75%	≈ 650 000 soit 6%	≈ 1.9 M soit 19%	≈ 800 000 soit 14%	≈ 600 000 soit 10%	≈ 4.4 M soit 76%
Élévation	RDC ou R+1	R+1 généralement	RDC ou R+1	< R+4	< R+4	> R+4
Toiture	Inclinée, double pente	Peu inclinée, double pente	Inclinée, double pente	Toiture terrasse	Toiture terrasse	Toiture terrasse
	3 typologies de maisons construites entre 1945 et 2000, représentant 60% des consommations énergétiques finales tous usages des maisons individuelles			3 typologies de bâtiments construits entre 1945 et 2000, représentant 75% des consommations énergétiques finales tous usages des logements collectifs		

➔ Ces 6 typologies représentent le 80/20 d'une analyse pertinente du parc

Et demain...

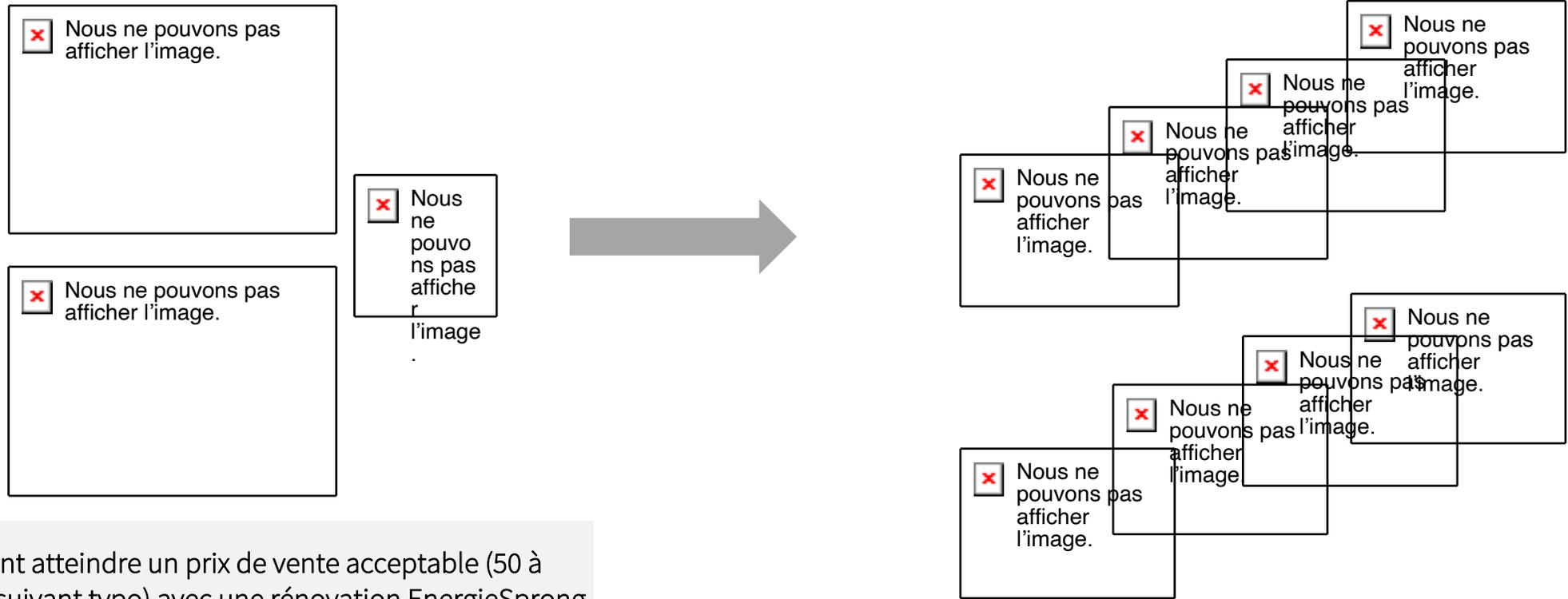
N
o
us
n
e
p
o
u
v
o

Bâtiments éducatifs



Présentation de la trame DPGF et bonnes 1.3 pratiques pour enclencher la baisse de coûts

> C'est à partir d'un certain volume de typologies semblables que les entreprises peuvent ensuite s'engager dans une baisse des coûts



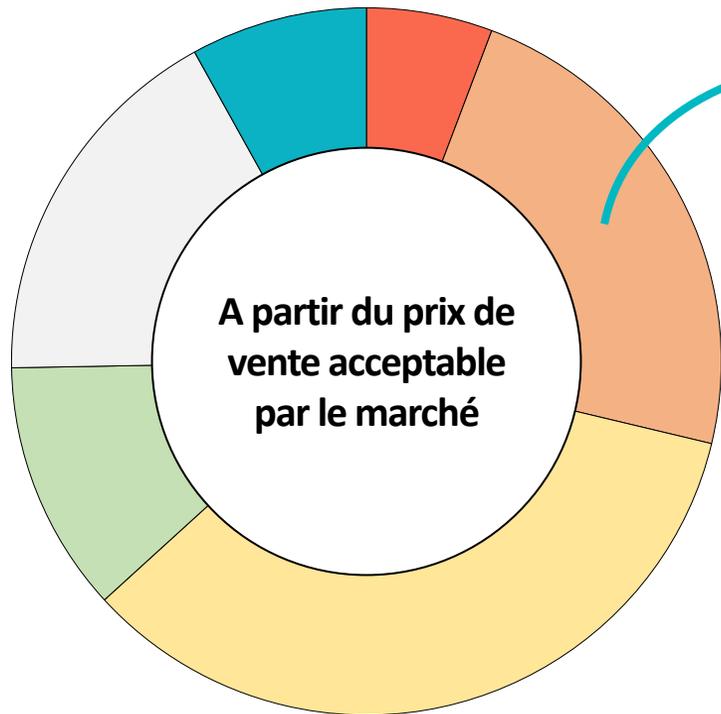
Exemples pouvant atteindre un prix de vente acceptable (50 à 90 k€ HT/logement suivant typo) avec une rénovation EnergieSprong

➔ Pour que les groupements atteignent un prix marché acceptable, il sera beaucoup plus efficace d'engager 100 logements de typologies équivalentes que 100 logements composés de plusieurs typologies différentes



Tous ces éléments doivent aider les entreprises à définir un coût cible à atteindre en vue du dimensionnement de leur offre de rénovation

→ Pour cela, il est nécessaire de descendre d'un cran dans l'analyse :



Exemple pour un macro-lot

Par macro-lot, travail sur les différents postes de coûts :

- Coûts des matières premières et du matériel
- Coût de la main d'œuvre d'assemblage/préfabrication
- Coûts d'exploitation des chaînes de préfabrication
- Coûts du transport et de la mise en œuvre sur site
- Amortissements des investissements... Etc.

Définition du coût cible à viser

Exercice à mener pour chacun des macro-lots

Définir le modèle économique global avec garantie de performance

Aller au-delà des seules conception et réalisation pour **raisonner en coût global** et développer un **modèle économique intégrant la garantie de performance** :

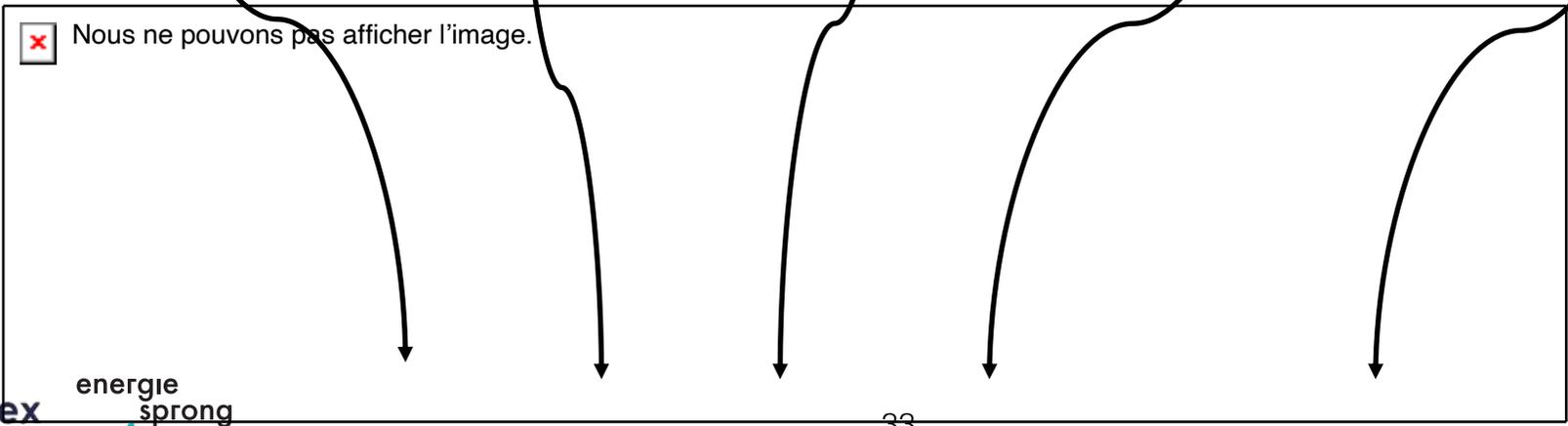
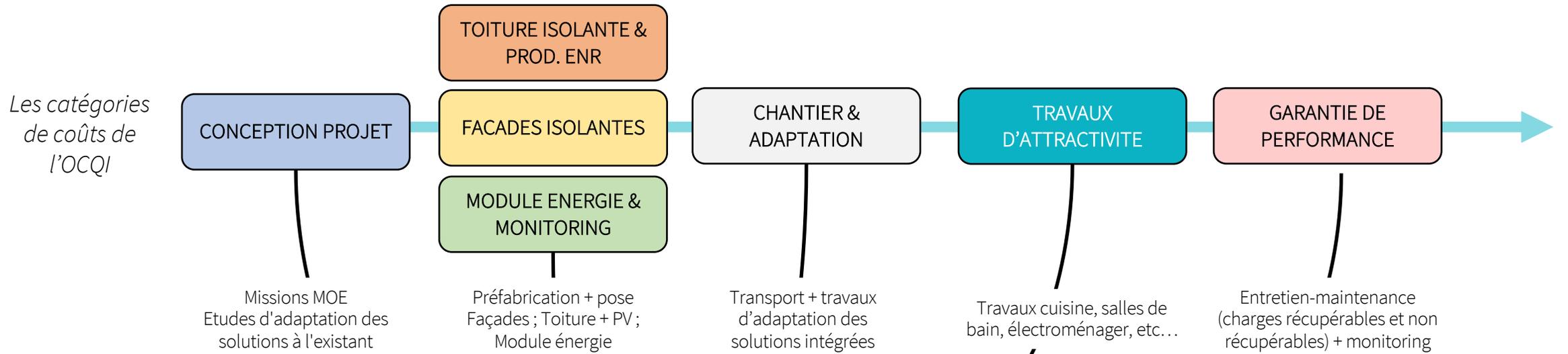
- Coût du suivi de la performance
- Coût du coaching des usages et de l'accompagnement des utilisateurs
- Coût de l'entretien, de la maintenance et du renouvellement
- Evaluation et intégration du risque... Etc.

→ Pricing & business planning

→ Pour pouvoir proposer le meilleur modèle économique gagnant-gagnant aux MOA

> Une fois votre solution/votre offre prête et son modèle économique bien consolidé, vous êtes prêts pour remplir la DPGF !

La DPGF pour les projets EnergieSprong reprend la même répartition des coûts de l'OCQI :



2. Monter un groupement

> Des possibilités de structuration de groupement variées



Internalisation par un opérateur unique :

Une entreprise se développe de manière à internaliser toutes les compétences nécessaires à une rénovation EnergieSprong



Entreprise générale et PME :

L'entreprise générale s'inscrit comme mandataire et complète son groupement avec des PME (architecte, BET, industriels, etc.), en sous-traitance ou en co-traitance



Groupement de PME :

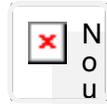
Par l'approche coopérative de la démarche, différentes entreprises avec des compétences complémentaires se regroupent (architecte, bureau d'étude, industriel, entreprise de travaux, exploitant... Etc.)



Création d'entreprise :

Pour répondre aux besoins spécifiques des marchés EnergieSprong, des sociétés de projet émergent, créées par des acteurs de l'offre et pouvant inclure ou non la maîtrise d'ouvrage

> La question du mandataire : plusieurs exemples d'entreprises qui peuvent porter ce rôle



Entreprise générale

- Entreprise maîtrisant l'organisation globale du projet et la gouvernance entre les acteurs, peut se porter mandataire par son rôle essentiel dans la conduite des travaux et la gestion de projet



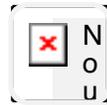
Energéticien

- Entreprise prenant un rôle similaire à l'entreprise générale pour la gestion de projet et ayant une maîtrise forte de la gestion de l'énergie en exploitation, capable de garantir la performance dans le temps



Industriel

- Fournisseur de solution ayant une totale maîtrise de la qualité des produits de clos-couvert et/ou d'équipements énergétiques installés, peut se porter mandataire par sa maîtrise de la durabilité de ses solutions



Bureau d'études

- Entreprise assurant la conception et le dimensionnement des solutions (adaptation au projet), acteur garant du suivi de la qualité, peut se porter mandataire par sa maîtrise de la conception et du Commissioning



Mainteneur

- Entreprise maîtrisant la stratégie d'entretien et de maintenance, peut se porter mandataire par son rôle fondamental dans la phase de garantie de performance énergétique de 30 ans

▶ Tout type d'entreprise peut se porter mandataire, tout est une question de complémentarité entre les acteurs d'un groupement et de coopération/gouvernance. De plus, **une mandature tournante peut être envisagée** en fonction des compétences nécessaires lors des différentes phases d'un projet.

> Une convention de groupement type pour vous accompagner à vous structurer afin de répondre aux futurs marchés EnergieSprong

Pourquoi cette convention ?

 Nous ne pouvons pas afficher l'image.

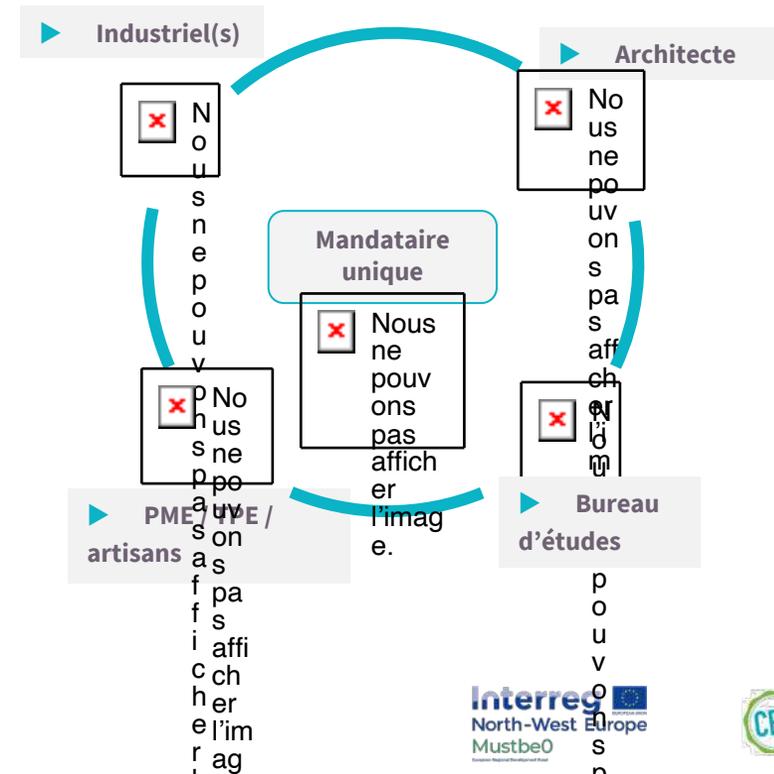
L'équipe EnergieSprong France met à disposition une convention type de groupement pour permettre aux entreprises de **faciliter la structuration de leur cadre de coopération**. Celle-ci est un contrat à durée déterminée conclu entre **différentes entreprises en vue d'élaborer une offre commune pour répondre à un appel d'offres** et exécuter le marché en cas d'attribution.

Son objectif : se structurer pour répondre à un marché et assurer la confiance de la maîtrise d'ouvrage

- Nature juridique
 - Un contrat
 - Absence de personnalité morale

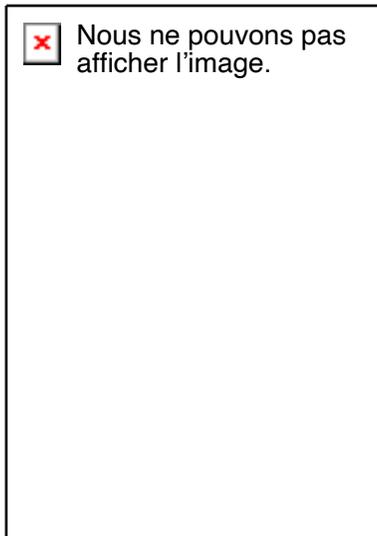
OU : intégration dans une société de projet
(société à mission loi PACTE 22.05.2019)

- Composition : figée après remise de la candidature
- Le MOA peut imposer la structure à adopter par le groupement une fois retenu

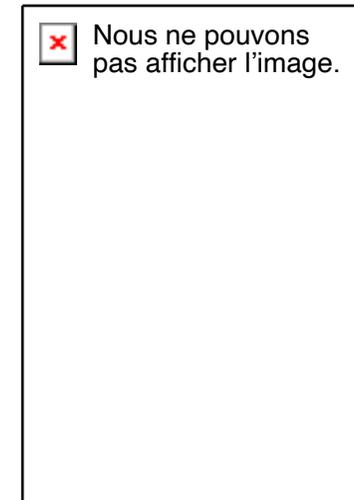


> Pour plus d'informations, retrouvez la convention sur notre site internet

A cette convention est associée **un guide d'utilisation** qui pourra servir d'outil et de base de discussions entre les membres du groupement, ainsi qu'à adresser les principales problématiques juridiques et opérationnelles pour rassurer les acheteurs publics



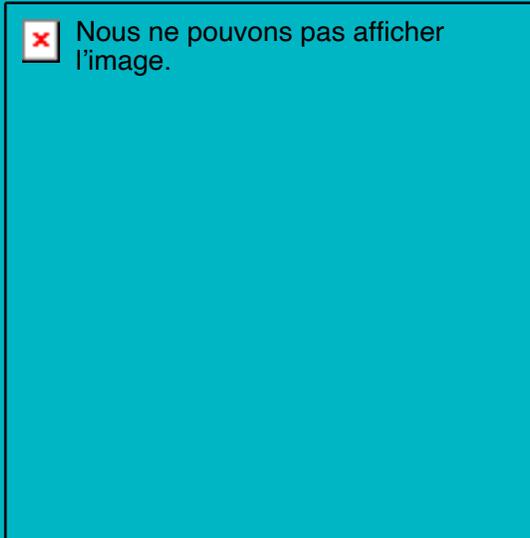
[Convention](#)



[Guide d'utilisation](#)

Sommaire

- > 9 h : Accueil – Où en est la démarche en Bretagne ?
- > 9h10 : Construire son modèle d'affaire, comment commencer ?
- > 9h30 : Organiser son modèle d'affaire, Greenyellow témoigne
- > 9h50 : Temps d'échanges
- > 10h : Fin de Webinaire



Mickaël Suchanek - GreenYellow

Directeur Développement Secteur Public

Sommaire

- > 9 h : Accueil – Où en est la démarche en Bretagne ?
- > 9h10 : Construire son modèle d'affaire, comment commencer ?
- > 9h30 : Organiser son modèle d'affaire, Greenyellow témoigne
- > 9h50 : Temps d'échanges
- > 10h : Fin de Webinaire

 Nous ne pouvons pas afficher l'image.