



BUSINESS NUMÉRIQUE

S'il te plaît, dessine-moi un business model

Le business model, ou modèle d'affaires, est la manière dont une organisation peut créer de la valeur et tirer parti de son environnement. Sa maîtrise est indispensable à la compréhension de la transformation numérique de l'économie. Il n'est pas nécessaire d'être DAF ou PDG pour s'y intéresser, au contraire. À l'aide d'un outil simple et très répandu, vous pourrez analyser votre propre modèle et en imaginer les évolutions.

107

Que vous soyez une startup ou une entreprise établie, vous vous êtes sûrement déjà posé la question de votre business model. Est-il vraiment performant ? Durable ? Fragile ? Vous voudriez bien l'analyser, le tester et le comparer, mais ne savez pas comment faire. Le livre [Business Model Generation](#), le best seller d'[Alexandre Osterwalder](#) et [Yves Pigneur](#), représente une bonne base pour débuter. Ce n'est pas la seule méthode ni la plus élaborée, mais elle permet de se familiariser avec les principaux concepts et de s'amuser rapidement. Ce post a pour but de faire découvrir à celles et ceux qui n'en sont pas familier le *business model canvas*. La "matrice" (canvas en anglais) est l'élément principal de visualisation et de modélisation du business model.

Vous tenez entre les mains un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers impatients de défier les modèles économiques dépassés et de concevoir les entreprises de demain.

Business Model

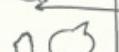
Nouvelle Génération

Écrit par
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

En collaboration avec
Une équipe de 470 professionnels de 45 pays

Conception graphique
Alan Smith, The Movement

ALWAYS LEARNING



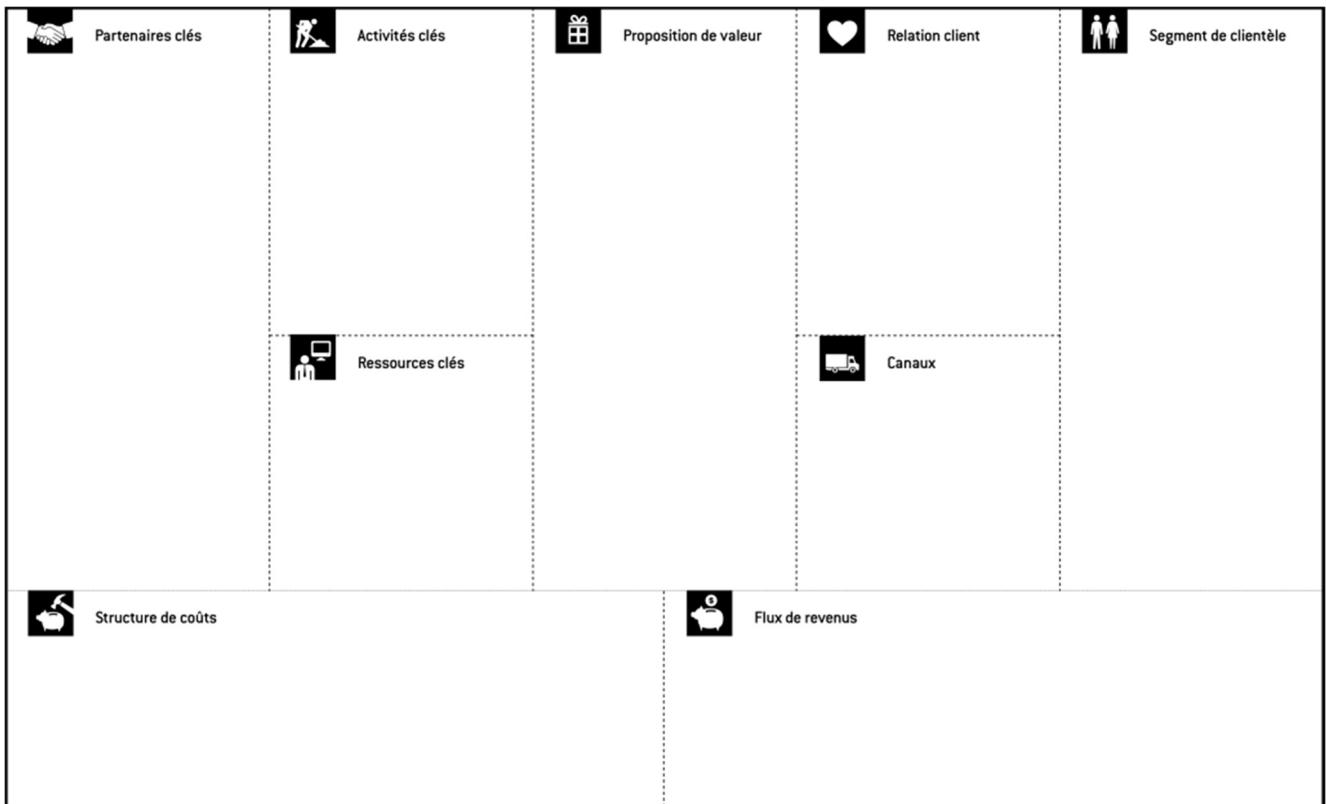
PEARSON

Qu'est-ce qu'un business model et pourquoi cela devrait vous intéresser ?

Steve Blank, auteur et professeur, le définit ainsi : "Un business model décrit la manière dont votre organisation crée, délivre et recueille la valeur. En résumé, un business model définit la manière dont votre organisation gagne de l'argent ou, selon vos propres indicateurs de succès : ...conquiert des utilisateurs, augmente son trafic,...". Le concept s'applique à toute organisation, privée ou publique, association, école,...Il n'est pas limité aux entreprises comme pourrait le laisser entendre le terme *business*.

Quelles sont les composantes d'un business model ? S. Blank : "Vous devez penser à votre business model comme à un dessin qui montrerait l'ensemble des flux entre les différentes composantes de votre entreprise. La représentation schématique d'un business model montre la manière dont le produit ou le service sont distribués à vos clients et comment les revenus parviennent à votre entreprise. Il montre les structures des différents coûts, comment chaque département interagit avec les autres et là où votre entreprise doit s'entendre avec d'autres entreprises ou partenaires pour mettre en oeuvre votre business".

On représente ainsi les 9 composantes de la "matrice" (canvas) du business model :



businessmodelgeneration.com / adaptation 15marches

Cette approche permet d'avoir une **vision globale** des différentes composantes du modèle d'affaires. C'est avant tout une aide à la conceptualisation et à la réalisation de votre modèle stratégique. Dans la partie centrale : la proposition de valeur. À droite : les liens avec les clients. À gauche, ce qui permet de produire la proposition de valeur.

Très souvent l'approche d'un business model alternatif se réduit à la seule étude des canaux (e-commerce, dématérialisation,...), modèles de revenus (niveau de prix, types de financements), ou encore modèles de coûts (low cost vs premium,...). Ces éléments font partie du business model mais ne peuvent être considérés isolément. Un changement de canal, de cible de clientèle ou de modèle de prix impacte l'ensemble des composantes du modèle. Le *canvas* permet de prendre en compte l'ensemble de ces composantes et de **révéler les forces et faiblesses de l'ensemble** .

Exemple 1 (d'actualité) : une compagnie aérienne veut créer une nouvelle offre pour concurrencer les compagnies *low cost*. Elle envisage pour cela de baisser ses prix en rognant sur certains coûts. Mais pour réussir elle devra agir sur l'ensemble des composantes de la matrice : sous-traiter

certaines activités (**partenariats**), rechercher l'optimisation sociale et fiscale (**coûts**), modifier ses **canaux** (web, automates), sa **relation-client** (niveau de service réduit à bord), chercher de nouvelles sources de **revenus** (suppléments payants, yield management, subventions, ventes à bord,...). Ceci nécessitera peut-être d'adapter ses **activités clés** (développement, pricing, gestion de la marque, négociations) et ses **ressources** (marketers, data-scientistes, juristes, lobbyistes...). Au final, il sera peut-être pertinent pour elle de créer une nouvelle marque afin de ne pas faire cohabiter en son sein des **propositions de valeur** antagonistes...



Exemple 2 (autre classique) : une SSII souhaite devenir un éditeur des logiciels pour générer des revenus récurrents et optimiser ses ressources. Elle va devoir négocier de nouveaux partenariats pour distribuer ses produits (revendeurs, intégrateurs, AppStores), adapter ses canaux et ses ressources (plus besoin de commerciaux BtoB, mais de développeurs spécialisés, gestion des serveurs, du cloud,...) et développer de nouvelles activités (valorisation de la marque, méthodes agiles, design et marketing).

L'outil *business model canvas* permet enfin d'aligner l'ensemble des interlocuteurs autour d'un **langage et d'une vision communs**. Là où les approches stratégiques sont souvent parcellisées entre marketers, financiers, RH, commerciaux,...la "matrice" permet à tous de partager les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Je l'ai personnellement utilisée avec des profils d'interlocuteurs très différents pour un même résultat : une adhésion et un partage accrues de la vision de l'entreprise et de son

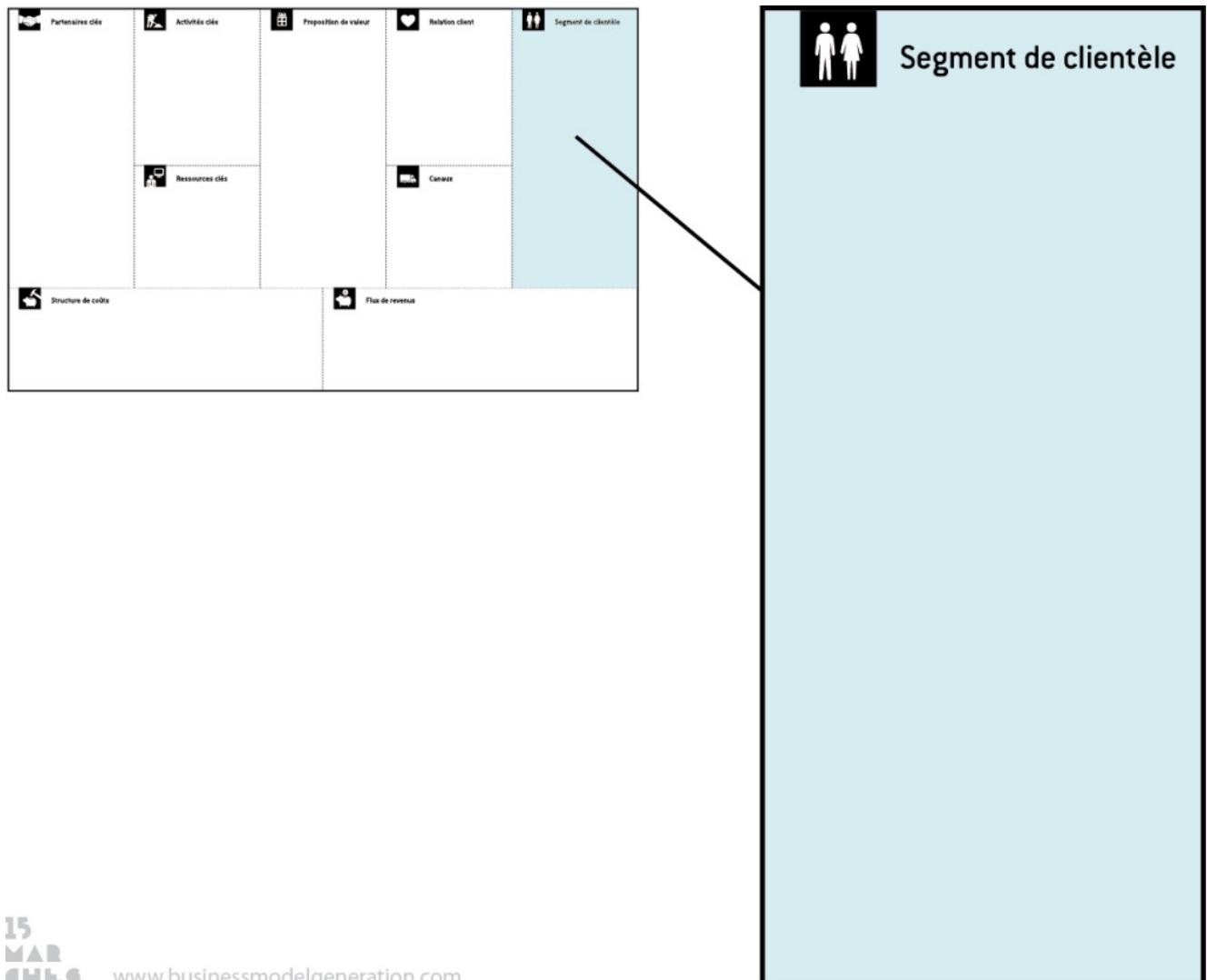
environnement. N'oubliez pas cependant pour y parvenir de rassembler une équipe diversifiée et représentative des métiers et positions de l'entreprise.

Difficile aujourd'hui de comprendre la transformation numérique de l'économie sans analyser les changements profonds de business models développés par les petits et grands du numérique. Le business model de plateforme notamment est l'un des plus innovants : à lire ici nos articles sur [Amazon Web Services](#) et l' [Appstore](#) d'Apple.

Dessinez votre business model

La matrice est divisée en 9 points clés qui couvrent les domaines principaux de votre activité.

1/Les segments de clientèle

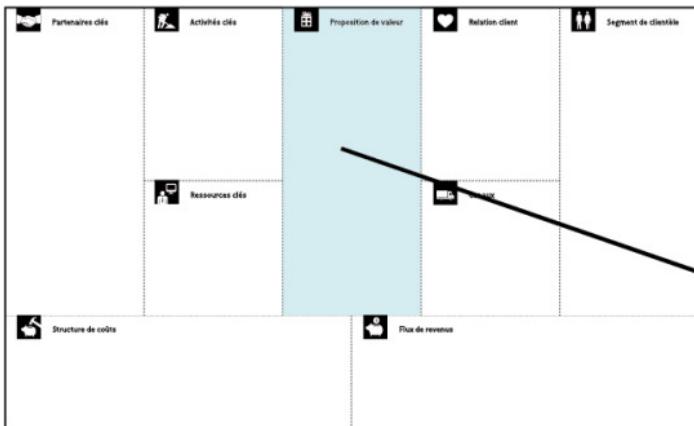


C'est un bon point de départ pour comprendre la matrice. Toute activité a des destinataires, qui peuvent être regroupés en un ou plusieurs « segments » ou **ensembles de clients homogènes**. Pour les différencier, posez-vous les questions suivantes : certains de vos clients requièrent-ils une offre distincte ? Sont-ils servis par des canaux de distribution différents ? Vos clients requièrent-ils tous le même type de communication ? Ont-ils tous le même niveau de rentabilité ?

Exemple dans le transport : un opérateur comme SNCF Transilien aura deux grands types de segments de clientèle, les voyageurs d'une part, et la collectivité STIF avec qui il passe un contrat de services. (Pour aller plus loin sur la notion de client dans le transport, lisez [ceci](#)).

Tous les “clients” ne paient pas : Google a comme clients d'un côté les utilisateurs de ses solutions gratuites (recherche web, mail, Google+,...) et de l'autre les annonceurs à qui il vend de l'espace et du ciblage publicitaire.

2/**La proposition de valeur**



Proposition de valeur

Il s'agit d'un **ensemble de produits et services créant de la valeur pour un segment de clients**. C'est un élément central du business model, mais de loin pas toujours le plus facile à renseigner. En atelier c'est souvent là que les divergences de vision apparaissent au sein d'une équipe.

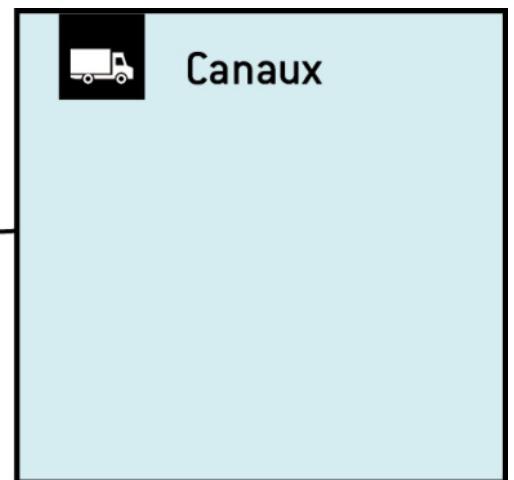
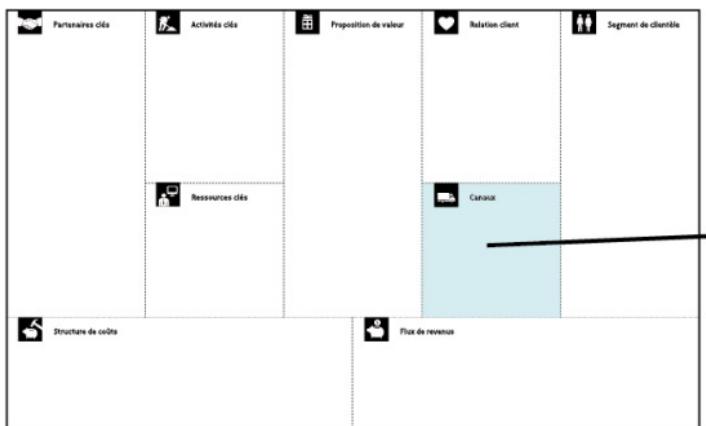
Les questions à se poser :

Quels problèmes résolvons-nous pour nos clients ? Toujours raisonner d'abord en termes de problèmes et non de solutions. Exemple pour un opérateur de transport : "permettre aux actifs d'aller au travail le matin" et non "faire rouler un métro". Mais cet opérateur a une autre proposition de valeur pour un autre segment de client : assurer la gestion/entretien du patrimoine roulant et des bâtiments de la collectivité (bus, métro, dépôts,...). L'entreprise devra bien se structurer et s'organiser pour assurer ces différentes propositions de valeur vers ces différents segments de clients. Autres questions : quels besoins de nos clients satisfaisons-

nous ? Les lister. Aller à l'essentiel. Quels sont les différents produits et services que nous offrons à nos clients pour résoudre ces problèmes ?

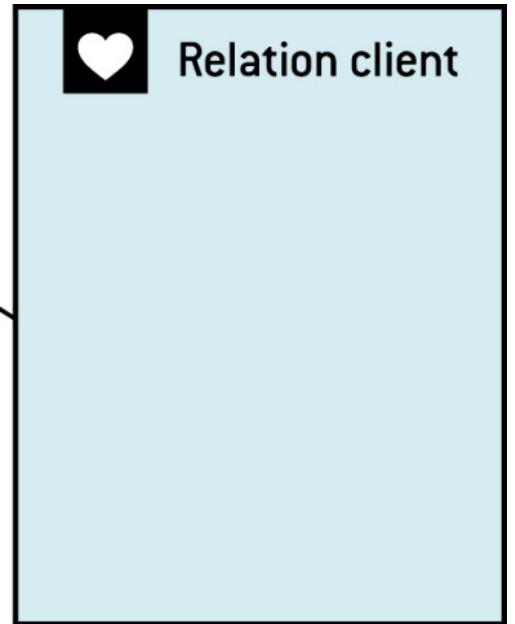
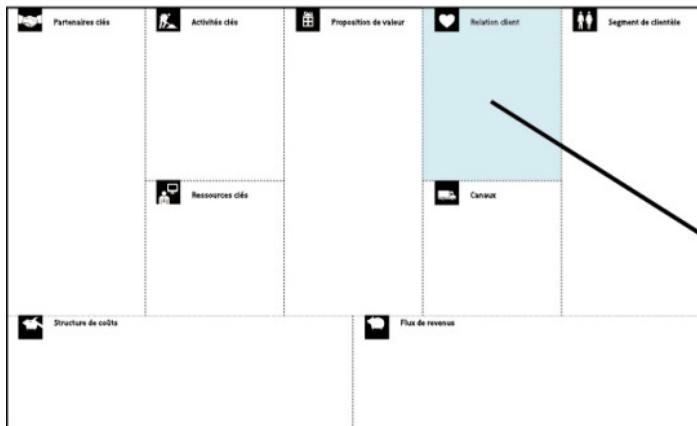
À ce stade normalement les questions (sérieuses) commencent à se poser : ma proposition de valeur est-elle bien celle que j'imaginais ? Correspond-elle bien à mes segments de clientèle ? Est-ce vraiment comme cela que nos clients nous voient ?

3/Les canaux de distribution



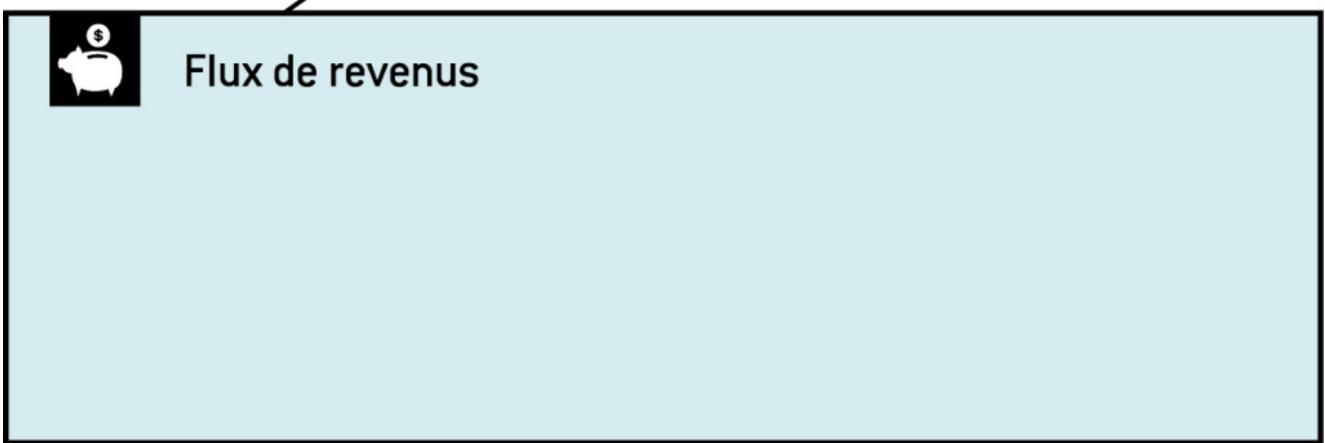
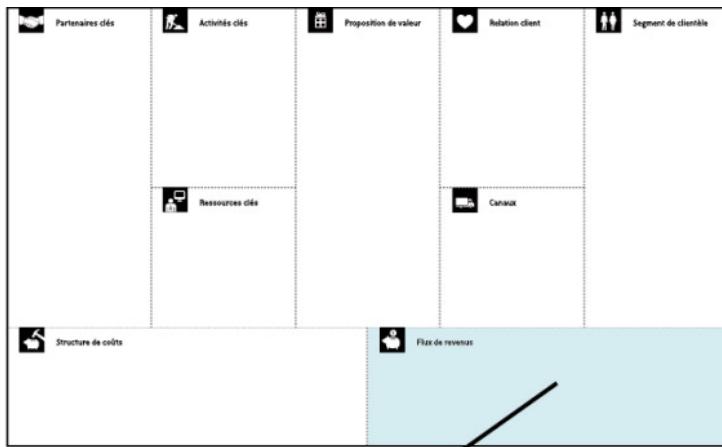
Il s'agit de l'**ensemble de moyens mis en œuvre pour délivrer la proposition de valeur aux clients**. Par quels vecteurs délivrez-vous votre offre aux clients ? Attention, cette analyse nécessite de regarder les vrais chiffres d'usage de vos canaux : combien de voyageurs utilisent le web pour connaître l'offre d'une compagnie, pour comparer, pour acheter, pour se plaindre,...? Combien utilisent le réseau physique ? Quelles combinaisons de canaux ? Quel parcours de l'utilisateur ? Maîtrisez-vous ces canaux ou sont-ils "confiés" à des tiers (ex. : sous-traitance, distribution, plateformes web,...).

4/La relation-client



Il s'agit de l'**ensemble de moyens mis en œuvre pour capter et fidéliser vos clients**. À ne pas confondre avec les canaux du 3. Quels types de relations vos clients souhaitent-ils ? Individualisée, standardisée, sur la durée, rapide, "de luxe", basique,... centrée sur l'acquisition, sur la fidélité, la rétention ? Quels types de relations avez-vous établi ? A quel prix pour l'utilisateur et à quel coût pour vous (liens vers 5 et 6) ?

5/Les flux de revenus



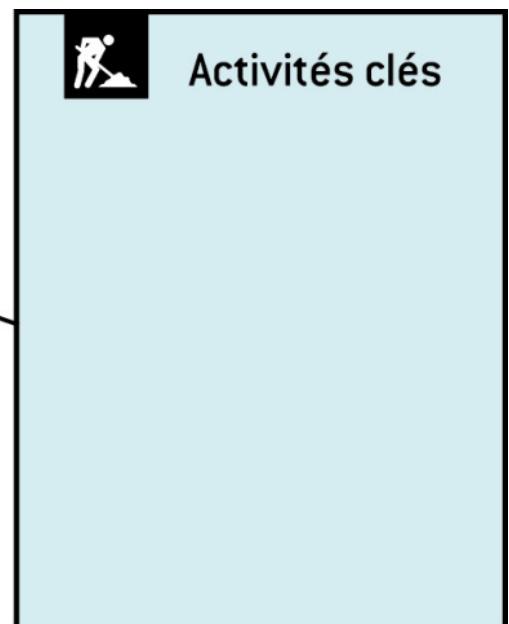
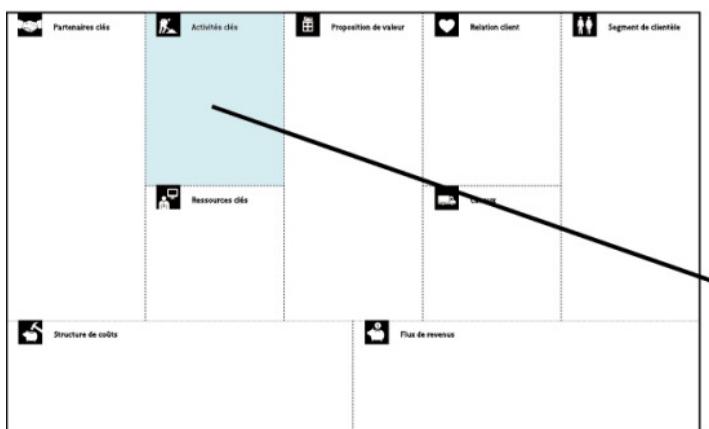
Il s'agit des **revenus générés par chaque segment-client**. Pour quelle valeur vos clients sont-ils prêts à payer? Pour quels produits/prestations payent-ils aujourd'hui ? Par quels moyens paient-ils ? Quel est le mode de fixation des prix de vos produits/prestations ? Cette approche permet de vérifier la cohérence entre canaux, relation-client, segments et revenus : est-il normal par exemple de payer le même prix un film en VOD, en DVD et au cinéma ?

Un même business model peut comprendre des natures de revenus et des ressources différentes. Par ex., un opérateur de transport va percevoir des revenus de la collectivité (subvention d'équilibre et compensation pour tarifs sociaux), de recettes commerciales des voyageurs, des recettes des amendes (pas la même relation-client ^^), ainsi que de la publicité (affichage sur les véhicules). L'utilisation des canaux web et mobile permet une grande créativité dans la nature de revenus. Voici rien que

pour vous un document collaboratif qui recense plusieurs dizaines de modèles de monétisation de services/commerce sur le web : [ici](#).

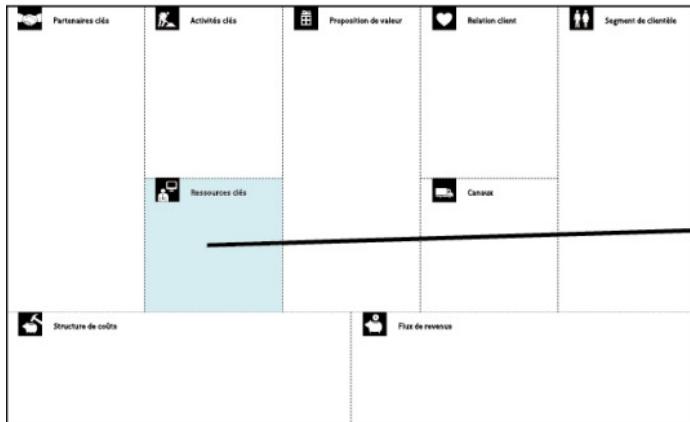
Maintenant que nous avons identifié ce que fait votre entreprise, comment elle le délivre à ses clients et ce que cela lui rapporte, il est temps de passer au “côté gauche” de la matrice, qui rassemble les moyens mis en oeuvre pour cela. Ceux qui permettent de produire la valeur délivrée aux clients, que ces moyens soient internes ou externes, et les structures de coûts correspondants.

6/ Les activités-clés



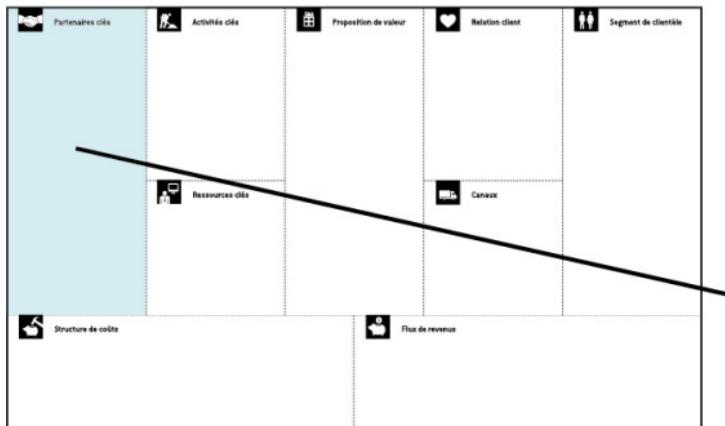
Quelles sont les **activités clés indispensables à ma production de valeur** ? Activités de production? De logistique (industries manufacturières, e-commerce) ? Logiciel ? Résolution de problèmes (conseil) ? Ces activités peuvent être réalisées en interne (à l'aide des ressources-clés – cf. 7.) ou en externe, via des partenariats (cf. 8).

7/ Les ressources-clés



Quels sont les **actifs-clés nécessaires à ma production de valeur et qui sont détenus par l'entreprise** ? Ils peuvent être matériels : équipements, bâtiments, flotte de véhicules..., immatériels : marques, brevets, licences...et évidemment humains : personnels qualifiés, fondateurs, rock star, gourous...Certaines activités nécessitent des actifs financiers : lignes de crédit, possibilités de financement de partenariats clés...(à ne pas confondre cependant avec les flux de revenus en 5. , ni avec la notion comptable et fiscale d'actifs). Mettez dans cette case ce qui est indispensable et sans lequel vous ne pourriez pas produire la valeur pour vos clients.

8/ Les partenariats-clés

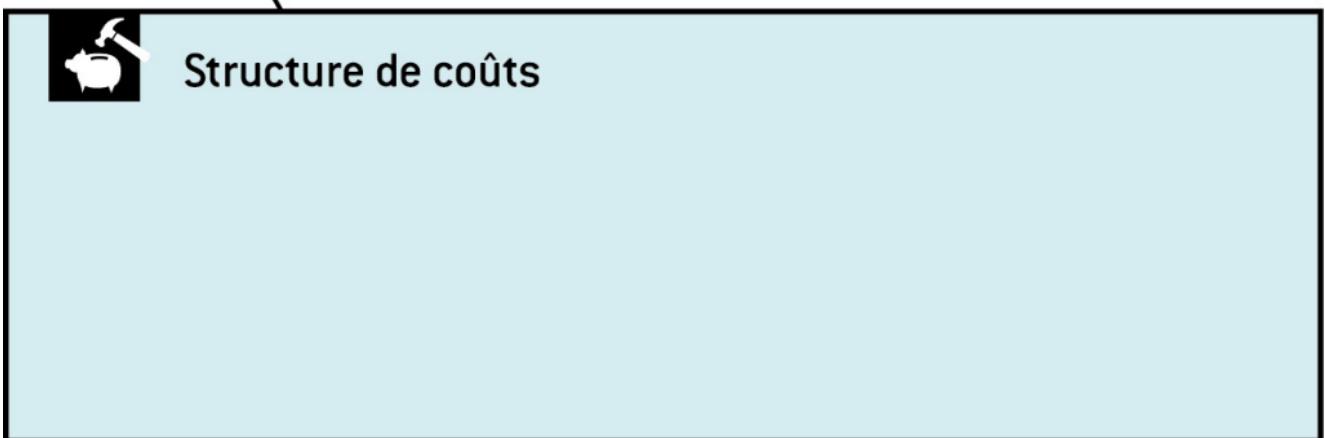
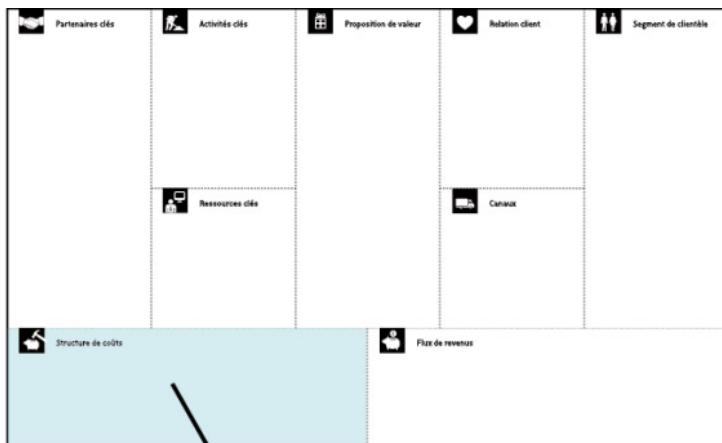


Partenaires clés

Quels sont vos partenaires-clés ? Que ce soient des distributeurs, des sous-traitants, des intermédiaires...retenez ceux qui sont indispensables (ex. : maisons de disques pour une radio). **Ceux sans qui vous ne pourriez pas produire la même proposition de valeur, mais dont vous n'avez pas internalisé les activités et ressources.** Attention dans le cas des plateformes (ex. : eBay), ne pas confondre partenaires et clients. Dans le cas d'eBay, vendeurs et acheteurs sont des clients. Paypal (avant d'être rachetée) était un partenaire.

L'examen des ressources et des partenariats permet de se poser immédiatement des questions stratégiques sur la fragilité de son modèle : quelles activités stratégiques sous-traitez vous (on ne parle pas ici de l'entretien des bâtiments mais des activités-clés) ? Avez-vous l'exclusivité de ces ressources/partenariats ? À quel prix ? Quels sont vos fournisseurs incontournables ? Comment avez-vous sécurisé ces partenariats (par exemple un contrat d'exclusivité devient... une ressource en 7.) ? Un peu de courage on a presque terminé.

9/ La structure de coûts



Il s'agit de l'ensemble des coûts induits par votre business model. L'objectif n'est pas ici de poser des chiffres mais d'analyser les points suivants : quels sont vos coûts majeurs ? Sont-ils fixes, variables,...selon quels principes (coût marginal, coût d'acquisition de clients,...). Quelles ressources, quelles activités, quels canaux, quels partenariats,... vous coûtent le plus cher ?