[leçon] business model, le représenter

lescahiersdelinnovation.com/2017/01/lecon-comment-representer-un-business-model-part-2/

Jean-Pierre Leac 05/01/2017

Nous avions déjà abordé le concept de business model dans un article précédent et vous étiez nombreux à vouloir aller plus loin, afin de mieux comprendre comment, concrètement, il était possible de le représenter. Il n'y a pas de définition unanimement acceptée de ce qu'est un business model mais la plupart des auteurs s'accordent pour affirmer qu'il permet de décrire la façon dont une entreprise crée, délivre et capte de la valeur dans son contexte économique, social et culturel. La construction du business model fait donc totalement partie de la réflexion stratégique. A l'origine utilisé principalement par les start-up du secteur informatique en phase de création, ce terme s'est peu à peu répandu et est maintenant utilisé pour tout type d'entreprise, à tout stade de son développement. Quels sont les outils et les étapes qui permettent de représenter un business model ? A quoi peuvent nous aider ces représentations ?

Le business model canvas

Osterwalder, business model king

A tout seigneur tout honneur, le roi du business model, c'est lui, Alexander Osterwalder. N'oubliez pas de jeter un œil sur le premier article de notre série sur les business models pour en apprendre plus sur lui.

> *[leçon] Le business model, une introduction*

On rappelle qu'il décrit un business model selon 9 blocs et que ces 9 blocs couvrent les 4 grandes dimensions de l'entreprise : clients, offre, infrastructure et viabilité financière. On peut sans trop exagérer affirmer qu'Alexander Osterwalder a inventé un langage, un standard pour décrire, visualiser, évaluer et transformer les business models. Ils se remplissent généralement de la façon suivante:

1. **Les segments de clients**
    - pour qui créons-nous de la valeur ?

- qui sont nos clients les plus importants ?
- exemple : marché de masse, de niche, segmenté, diversifié, plate-forme multilatérales, …

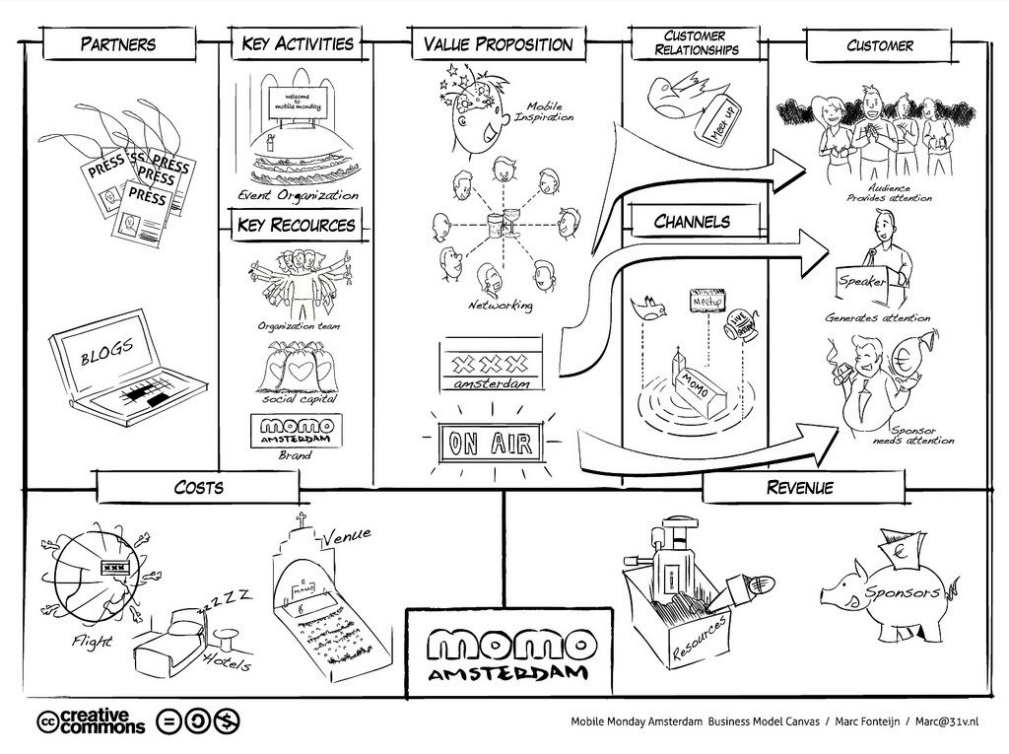
2. **La proposition de valeur (biens ou services)**
    - quelle valeur apportons-nous au client ?
    - quel problème contribuons-nous à résoudre ?
    - exemple : nouveauté, performance, personnalisation, accompagnement, design, marque, prix, réduction des coûts ou des risques, accessibilité, …
3. **Les canaux d'accès aux clients**
    - quels canaux nos clients préfèrent-ils ?
    - quels canaux utilisons-nous actuellement ?
    - exemple : force de vente, vente en ligne, magasins en propre ou partenaires, grossistes, …
4. **Le type de relation que l'entreprise souhaite entretenir avec ses clients**
    - Quel type de relations chacun de nos segments de clients souhaite-t-il que nous entretenions avec lui ?
    - Quel type de relations avons-nous établies ? Quel est leur coût ?
    - Exemples : assistance personnelle, assistance personnelle dédiée, self-service, services automatisés…
5. **Les sources de revenus**
    - Quelle valeur nos clients sont-ils disposés à payer ?
    - Pour quoi payent-ils actuellement ?
    - Comment payent-ils ?
    - Exemples : vente de biens, droit d'usage (Model SaaS), abonnements, location/prêt, licensing, …
6. **Les ressources-clés indispensables au fonctionnement de l'activité : ressources physiques, humaines, financières**
    - Quelles ressources clés nos propositions de valeur exigent-elles ?
    - Qu'en est-il de nos canaux de distribution ?
    - De nos relations avec les clients ? De nos flux de revenus ?
    - Exemples : physiques, intellectuelles, humaines, financières
7. **Les activités clés nécessaires à la mise en place de la proposition de valeur**
    - Quelles activités clés nos propositions de valeur exigent-elles ?
    - Qu'en est-il de nos canaux de distribution ?
    - De nos relations clients ? De nos revenus ?
    - Exemples : production, résolution de problèmes, plate-forme/réseau
8. **Les partenaires clés : fournisseurs, partenaires sur certains marchés**

- Qui sont nos partenaires clés ?
- Qui sont nos fournisseurs clés ?
- Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de partenaires ?
- Exemples : optimisation et économies d'échelles, réduction du risque et de l'incertitude…

9. **La structure de coûts**

- Quels sont les coûts les plus importants ?
- Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ?
- Quelles activités clés sont les plus coûteuses ?
- Exemples : logique de coûts, logique de valeur, coûts fixes, coûts variables

Cette réflexion est souvent menée en groupe et l'ensemble des réflexions du groupe est reporté au fur et à mesure sur un schéma global devenu **le** standard :



Les 9 blocs du business model canvas

Business Model Canvas à télécharger

Vous pouvez télécharger ci-dessous un modèle de business model canvas, à compléter vous-même :

- modèle au format Word (*.docx)
- modèle au format LibreOffice / OpenOffice (*.odt)
- modèle au format pdf

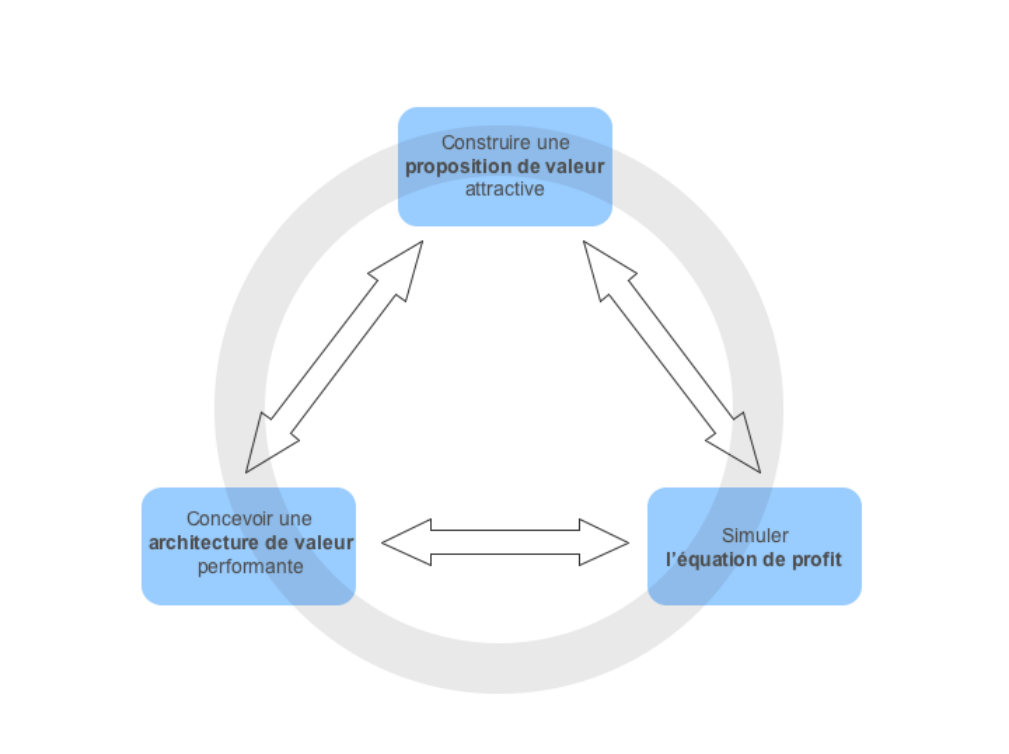
Autres représentations de business models

L'approche Odyssée 3.14

L'approche de 3 auteurs / chercheurs français [1] est un peu plus « simple » dans sa présentation du business model mais redoutablement efficace. Pour ces auteurs, le business model repose sur 3 piliers :

1. la **proposition de valeur** [2]
    - le « quoi », ce qui est attractif pour le client dans les produits ou services proposés par l'entreprise
    - le « qui », le client (au sens large) auquel l'entreprise s'adresse
    - le prix
2. l'**architecture de valeur** : ce pilier décrit comment l'entreprise construit et délivre sa « proposition de valeur » au client (compétences, ressources, activités, …)
3. l'**équation de profit** qui décrit la rentabilité supposée de l'activité envisagée (capitaux mobilisés, chiffre d'affaire, structure de coût, …)

Il s'agit donc principalement d'une présentation différente d'éléments déjà présents dans le modèle proposé par A. Osterwalder.



Odyssee 3.14 reconstruit le modèle proposé par A. Osterwalder en proposant 3 thèmes à travailler

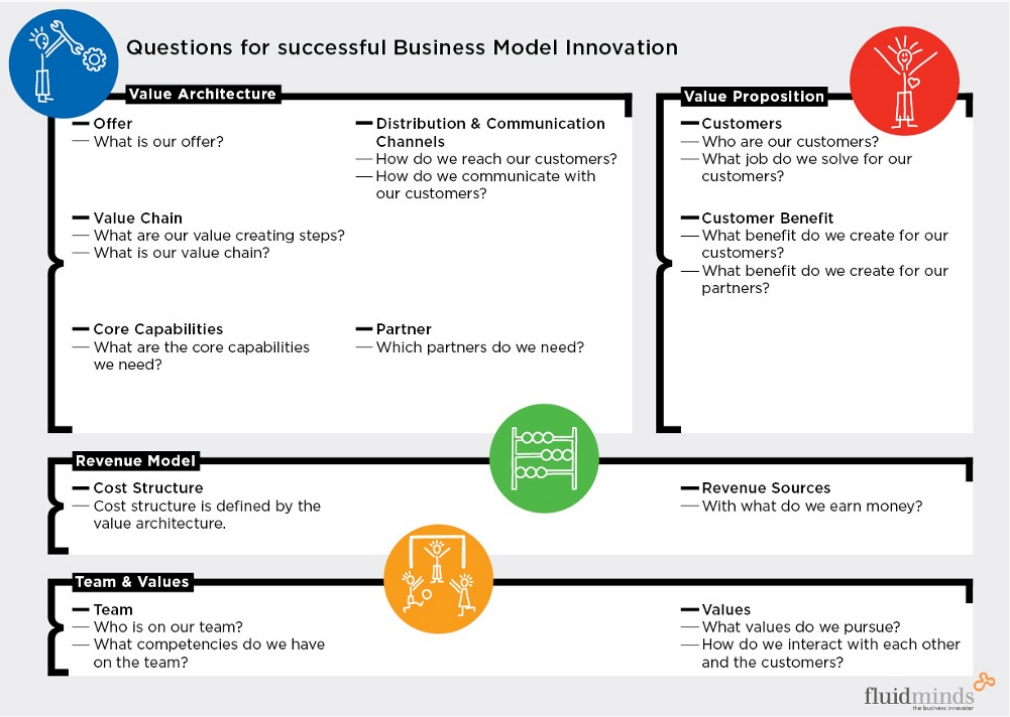
Vous pouvez en savoir davantage en consultant l'ouvrage très pédagogique dont la référence est rappelée en bas de l'article.

Le modèle de Patrick Staehler

Ce modèle est intéressant et se rapproche de l'Odyssee 3.14 car il met également en avant les 3 dimensions du business model : proposition de valeur, architecture de valeur et équation de profit. Il sépare donc lui aussi clairement ce qui relève de la « proposition de valeur » de ce qui est « l'architecture de valeur » mais, en plus de

cette distinction, il fait intervenir un élément souvent négligé dans les schémas habituels et dans les différents business plans : la culture de l'entreprise et ses valeurs.

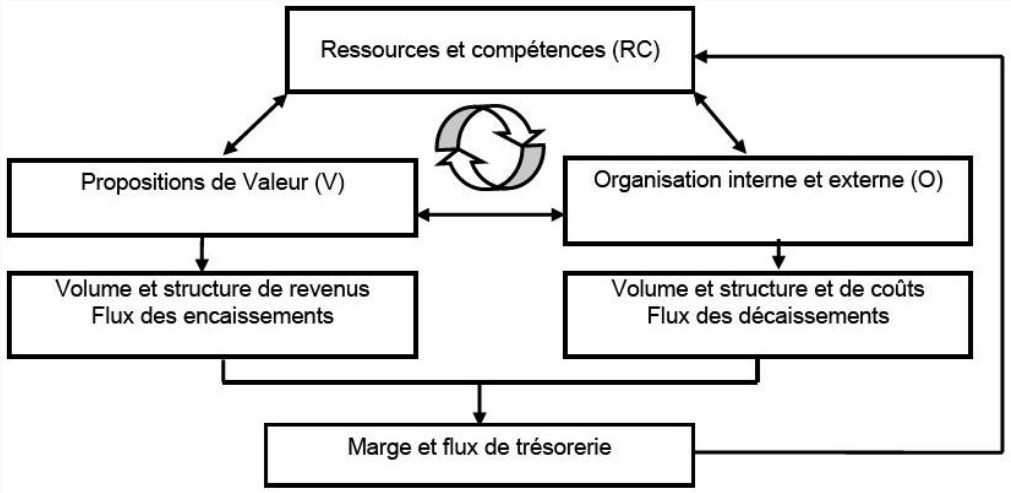
- **L'architecture de valeur** : l'offre, la chaîne de valeur, l'architecture du réseau de distribution, le savoir-faire de base à maîtriser, les partenaires essentiels.
- **La proposition de valeur** faite au client : une description précise des consommateurs et du problème que l'on résoudra chez eux, ainsi que la « valeur » proposée aux clients ainsi qu'aux partenaires.
- **Le modèle de revenus** : analyse des flux financiers sortants et entrants, dont la différence doit être positive.
- **La culture et les valeurs internes** : style de management choisi, nature des interactions avec les clients et autres partenaires extérieurs, valeurs attachées à l'entreprise.



Business model innovation par Patrick Staehler, schéma repris du site fluidminds

Le modèle RCOV

Le modèle RCOV reconnait que la performance d'une organisation n'est pas uniquement liée aux éléments qui la composent mais également aux relations entre ces composantesD'autres modèles existent, comme par exemple le schéma RCOV (resources and competences, organization, value proposition) proposé par Xavier Lecocq, professeur à l'IAE de Lille et à l'IESEG. Cette représentation se fonde peut-être moins sur les principes du design et d'avantage sur ceux du management stratégique. D'après l'auteur, l'intérêt de cette représentation est de permettre de rendre compte ou d'inventer des business models complexes ou réellement innovants. L'idée est de modéliser un business model sous une forme moins linéaire, en insistant sur les interactions entre ses différentes composantes.

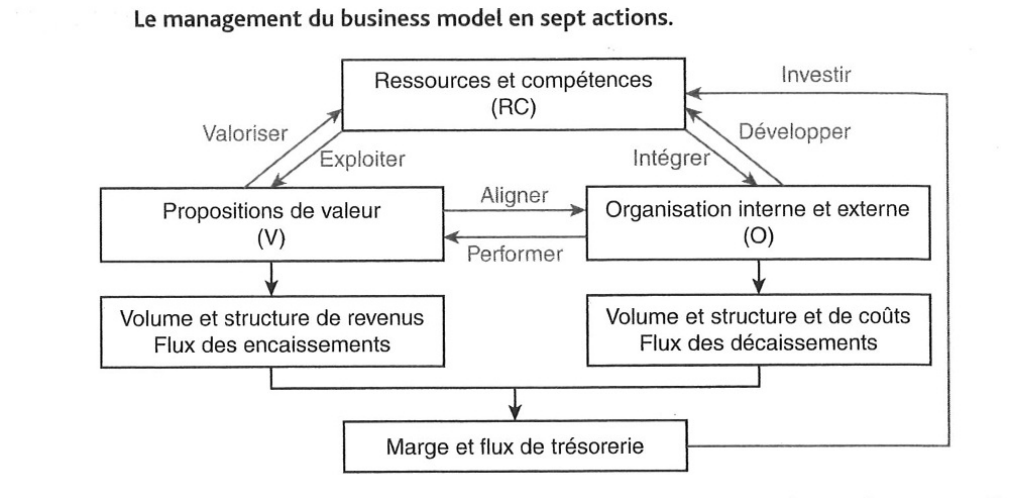


Le modèle RCOV, proposé par Xavier Lecocq

- dans la composante « **ressources et compétences** » (RC), l'entreprise acquiert et développe des compétences dans les domaines humain, technologique ou financier
- la composante « **organisation** » (O) reflète tous les choix portant sur les fonctions assurées en interne et sur le réseau de partenaires externes (fournisseurs, sous-traitants, …)
- enfin, la composante « **proposition de valeur** » (V) comprend les offres, au sens large, qui sont élaborées par l'entreprise et proposées à des « parties prenantes ». Les propositions de valeur, payantes ou gratuites, génèrent les revenus de l'entreprise.

Le modèle proposé par Xavier Lecocq permet de « manager » le business model grâce à sept actions :

1. exploiter (RC -> V)
2. valoriser (V -> RC)
3. intégrer (R -> O)
4. développer (O -> RC)
5. aligner (V -> O)
6. performer (O -> V)
7. investir (Marge -> RC)



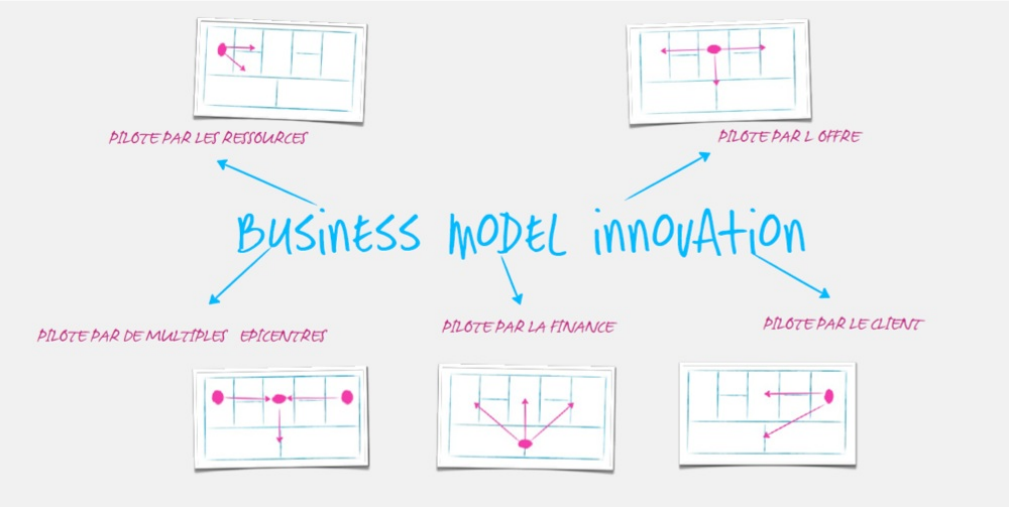
RCOV les 7 actions pour manager le business model

Cette approche permet de faire un lien direct avec la vie quotidienne de l'entreprise (marketing, comptabilité, finance, …) plutôt que de se concentrer sur les grandes « manœuvres » (diversification, intégration, …).

Pour en savoir plus sur ce schéma, vous pouvez consulter le très bon livre écrit par Xavier Lecocq, dont la référence est rappelée en bas de l'article , et qui donne beaucoup d'informations sur le RCOV détaillé.

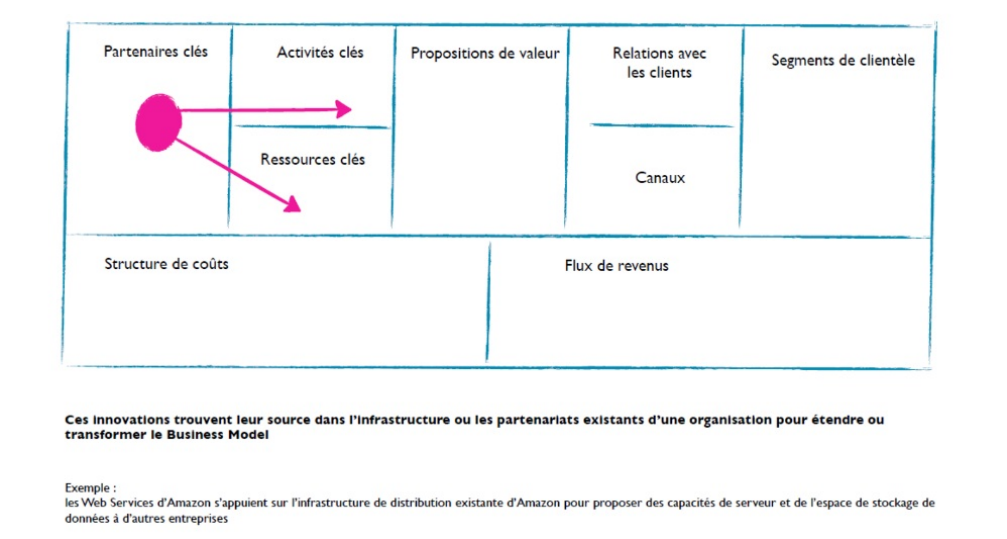
Utiliser le business model pour innover

Comment utiliser la grille proposée par A. Osterwalder pour mieux comprendre le business model d'une entreprise et renforcer sa capacité à innover ? Je reprends ici certains éléments développés par l'entreprise Elton Pickford / Onopia [3]. L'analyse des « canvas » permet d'identifier où sont les « épicentres de l'innovation ». En effet, l'innovation dans le business model de l'entreprise peut être pilotée par les ressources, l'offre, la finance, le client ou à de multiples endroits.

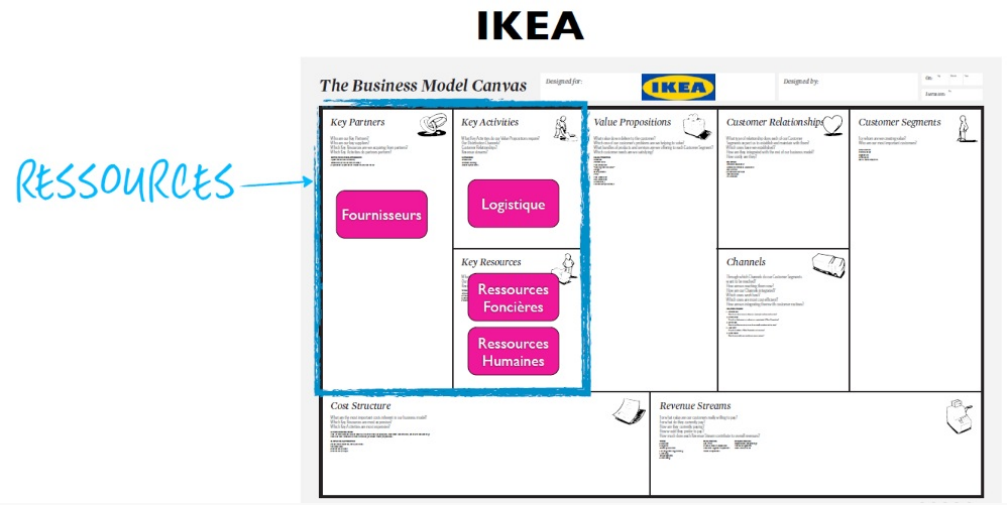


Innovation et business model. Les épicentres de l'innovation.

Voici deux exemples d'une situation où le business model implique une politique d'innovation pilotée par les « ressources » (web services d'Amazon et IKEA).

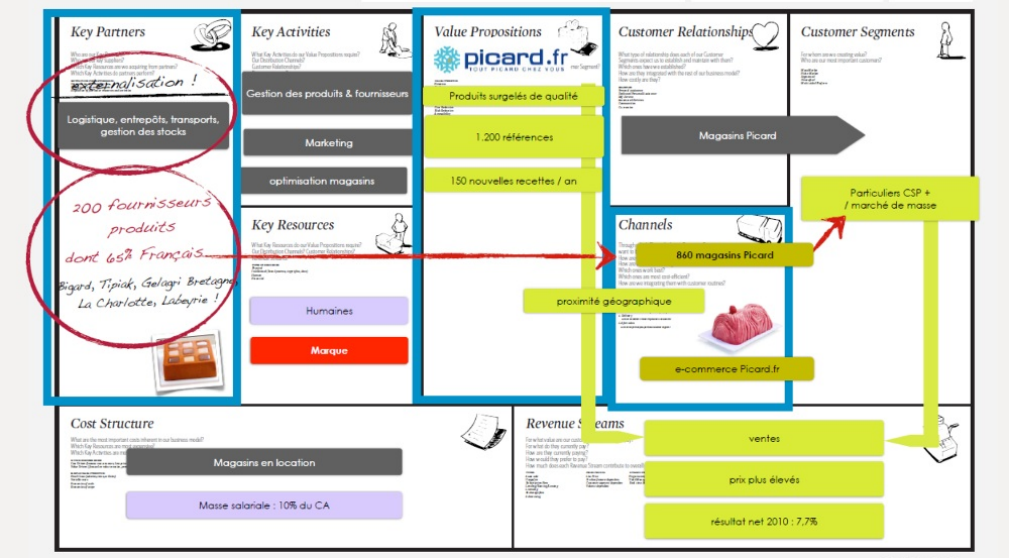


BMC innovation pilotée par les ressources



Importance des ressources pour le business model d'IKEA

Les liens sont alors très étroits entre business model, analyse stratégique et politique d'innovation. L'exemple ci-dessous de Picard montre un business model dont la politique d'innovation est tirée par « l'offre », la proposition de valeur même.



PICARD BMC innovation pilotée par l'offre

Pour en savoir plus

- un forum est ouvert spécifiquement sur le sujet des business models et de leurs représentations
- le site https://www.modeles-economiques.eu/ qui est une mine d'information sur le thème des business models
- le modèle Odyssee 3.14

(Ré)inventez votre Business Model (Hors collection)

Price: ---

(0 customer reviews)

0 used & new available from

- le modèle RCOV, par Xavier Lecocq

Stratégie et Business Models : Livre + plateforme interactive eText - Licence 12 mois

Price: EUR 32,90

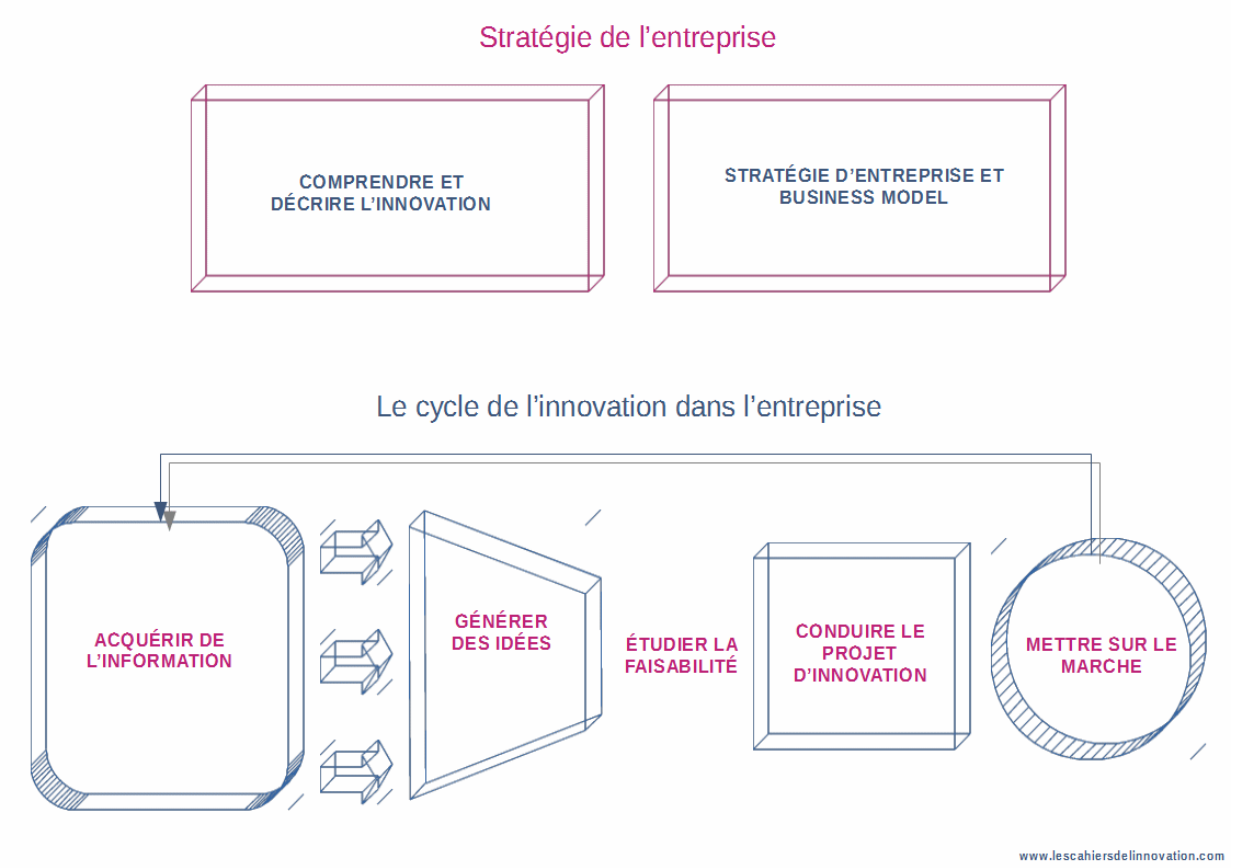
(0 customer reviews)

15 used & new available from EUR 28,91

- Onopia, un des plus grands experts dans le domaine des business models innovants : www.onopia.com.
- Alexander Osterwalder nous explique le Business Model Canvas en six minutes et quelques

	Leçons	Outils
STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE		
Comprendre et décrire l'innovation	- Quelle définition de l'innovation ? - Innovation : histoire d'un concept à succès - Innovation : vers le « market-push » ? - L'innovation de rupture, c'est quoi ? - Le cluster, c'est quoi ? et - Le cluster, pour tout comprendre - Qu'est-ce-que le design thinking ?	- Le benchmarking, pour une meilleure performance
Stratégie d'entreprise et business model	- Le business model, introduction - Le business model, le représenter - Le crowdfunding	- La stratégie océan bleu - Le diamant de l'innovation - L'analyse SWOT
LE CYCLE DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE		
Acquérir de l'information		
Générer des idées	- Les séances de créativité - Le brainstorming - La carte heuristique ou mind-map	- La matrice de découverte - Les six chapeaux de Bono
Étudier la faisabilité		- MACTOR, analyse des stratégies d'acteurs - AMDEC - Les risques types
Conduire le projet d'innovation	- Le crédit d'impôt innovation	- L'enveloppe Soleau - La licence de brevet - Comment se déroule un procès en contrefaçon, en France ? - Les lead users et l'innovation
Mettre sur le marché		

Les leçons et les outils pour le management de l'innovation



Management de l'Innovation 2e Edition (Relié)
by **Eric Burdier, Mathieu Chuat, Corinne Genet, Corinne Grenier, Bérangère Stoztak-Tapon, Valérie Sabatier, Christophe Thouvenot**

Price: EUR 36,00
12 used & new available from EUR 28,00
(0 customer reviews)

Crowdfunding : mode d'emploi (Broché)
by **Marianne Hendrickx**

Price: EUR 29,00
12 used & new available from EUR 25,01
(0 customer reviews)

L'innovation frugale Comment faire mieux avec moins? (Broché)
by **Navi Radjou, Jaideep Prabhu**

Price: EUR 24,00
13 used & new available from EUR 20,01
(6 customer reviews)

Le marketing de l'innovation - 2e édition - De la création au lancement de nouveaux produits (Broché)
by **Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau**

Price: EUR 23,00
2 used & new available from EUR 23,00
(0 customer reviews)

Tous droits réservés. Les Cahiers de l'Innovation.