

La conception d'un modèle d'affaires

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE POUR ANALYSER ET CHANGER VOTRE FAÇON DE FAIRE DES AFFAIRES

Michael Lachapelle

Quel est l'enjeu?

Le monde des affaires au 21^e siècle évolue à un rythme sans précédent qui redéfinit les principes fondateurs des entreprises créées au siècle dernier.

Pourquoi est-ce important?

Chaque organisation a un modèle d'affaires, qu'il soit tacite ou défini de manière explicite. Le succès d'une organisation dépend de la mesure dans laquelle elle comprend et fait évoluer son modèle d'affaires. Alors que les barrières à la pénétration de nouveaux marchés tombent et que de nouveaux venus ainsi que des intervenants de l'extérieur exploitant de nouvelles technologies innovent et viennent perturber les modes de fonctionnement habituels, chaque entreprise doit comprendre et concevoir clairement ses activités de manière à s'assurer qu'elles soient pertinentes pour les clients, durables, et qu'elles présentent des perspectives de croissance.

Que peut-on faire?

Les dirigeants d'entreprise doivent adopter la mentalité d'un concepteur; pour s'aider, ils peuvent adopter des méthodes propres aux univers de la conception et de la pensée visuelle ainsi que les outils élaborés aux fins de la conception de modèles d'affaires et de propositions de valeur.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

LIGNES DIRECTRICES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction au concept	2
Signification du cadre « RAID » et application au modèle d'affaires	4
Le monde des affaires au 21 ^e siècle : La nouvelle donne	5
L'importance d'avoir un langage commun	6
Le schéma de modèle d'affaires	7
Les composantes du schéma de modèle d'affaires	9
Comment utiliser le schéma de modèle d'affaires	19
Résumé	21
Annexe A : Liste de référence sur les ressources	22

Introduction au concept

La société Nespresso, l'une des entreprises les plus florissantes et les plus créatives lancées au cours des 20 dernières années, a réinventé la formule du modèle d'affaires axé sur le produit dans le secteur du café. L'entreprise vaut plus de 4 milliards de dollars US grâce à son modèle d'affaires qui repose sur la vente de deux gammes de produits distinctes, soit les dosettes de café et les machines à café, dont chacune est assortie d'une stratégie distincte. Les machines à café sont vendues par l'intermédiaire d'un vaste réseau de détaillants et les produits tirés des ventes ponctuelles sont partagés avec les détaillants. La fabrication des machines à café est confiée à huit sous-traitants, ce qui permet à Nespresso de se concentrer sur les activités de recherche et de conception. L'entreprise distribue les dosettes, produit dont les ventes sont récurrentes, par l'entremise de ses propres canaux. Elle fabrique elle-même ses dosettes au moyen d'un processus qu'elle contrôle rigoureusement.

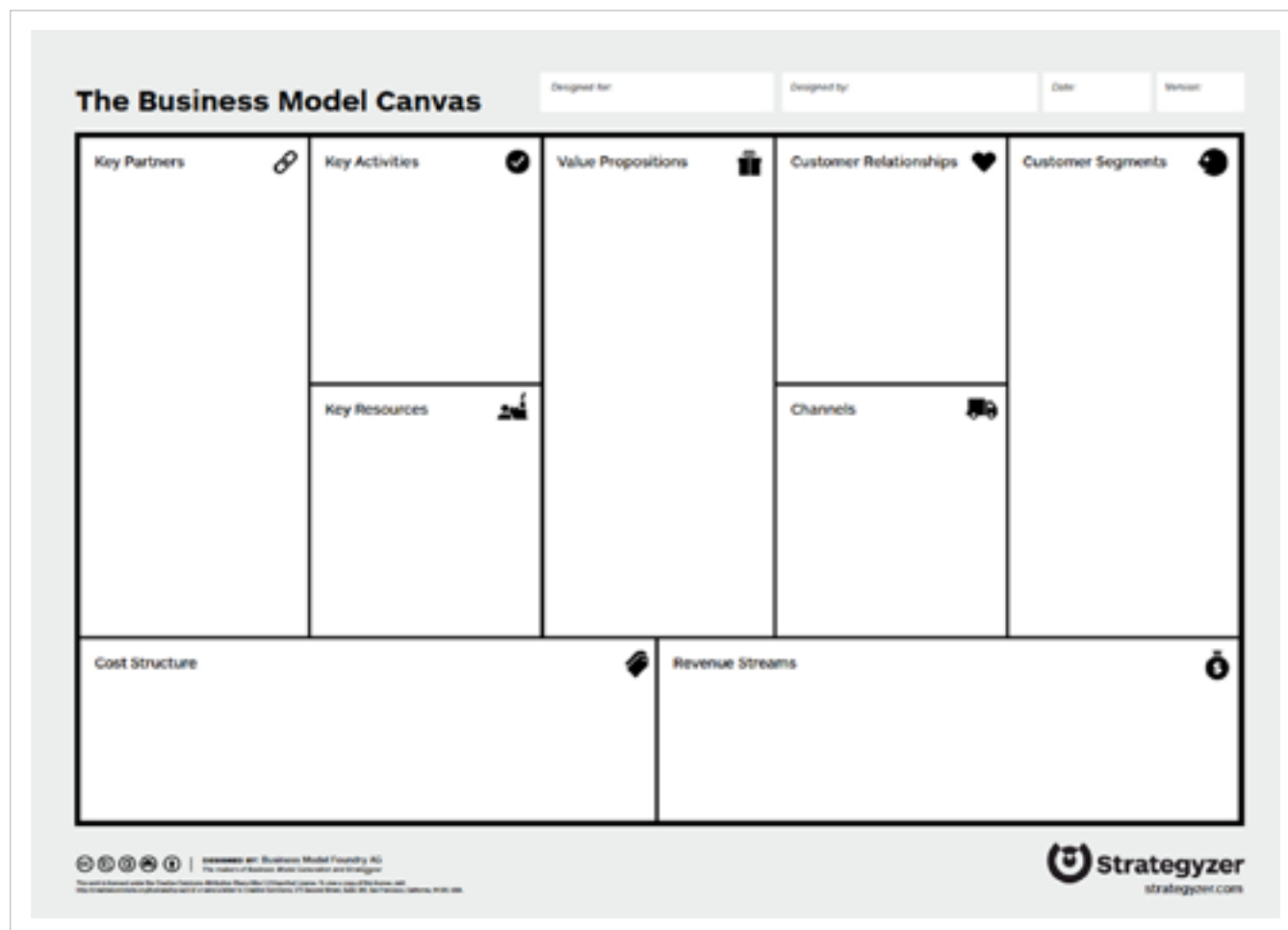
Nespresso a failli disparaître peu de temps après sa création. Dans son modèle d'affaires initial, la machine à café et les dosettes de café étaient vendues aux entreprises comme un produit groupé par l'entremise d'autres fabricants de machines à café. La société mère, Nestlé, envisageait de fermer Nespresso, jusqu'à ce que son nouveau PDG ait l'idée de vendre séparément les deux produits et mette au point une stratégie unique pour chaque produit. La technologie et les produits offerts par Nespresso n'avaient pourtant pas changé. Dans ce cas, la clé du succès résidait dans la modification du modèle d'affaires.

Dans sa plus simple expression, un modèle d'affaires expose la manière dont l'organisation crée et procure une valeur que ses clients ou membres considèrent comme importante et obtient de la valeur en retour. Le concept de modèle d'affaires est pertinent pour les organisations de toute taille et de tous les secteurs d'activité, ainsi que pour les associations. Toute organisation ou entreprise qui crée de la valeur pour un groupe cible a un modèle d'affaires qui est soit reconnu et extériorisé, soit intériorisé et intuitif.

Ces lignes directrices présentent le schéma de modèle d'affaires, un outil essentiel qui sert à décrire, à concevoir et à mettre en question la manière dont les entreprises font des affaires, ainsi qu'à innover et à mettre à l'essai de nouvelles façons de faire des affaires.

Le schéma de modèle d'affaires ([figure 1](#)) est un cadre qui permet aux organisations de décrire tout modèle d'affaires à l'aide de neuf éléments fondamentaux. C'est un « canevas » à l'aide duquel on peut présenter visuellement et de manière créative des idées et les éléments du modèle d'affaires. Le schéma de modèle d'affaires sert de canevas pour illustrer la manière dont l'organisation va mettre en œuvre sa stratégie commerciale.

FIGURE 1 : LE SCHÉMA DE MODÈLE D'AFFAIRES



Source : Osterwalder A. et Y. Pigneur, Business Model Generation. [Strategyzer.com]

(Seule la version originale de la grille ci-dessus est reconnue par son concepteur; c'est pourquoi elle est reproduite telle quelle.

Légende :

The Business Model Canvas = Le schéma de modèle d'affaires

Designed for: = Pour :

Designed by: = Par :

Date: = Date :

Version: = Version :

Key Partners = Principaux partenaires

Key Activities = Activités clés

Value Propositions = Propositions de valeur

Customer Relationships = Relations avec la clientèle

Customer Segments = Segments de clientèle

Key Resources = Ressources clés

Channels = Canaux

Cost Structure = Structure de coûts

Revenue Streams = Sources de revenus)

Le cadre du schéma de modèle d'affaires ([figure 1](#)) comporte trois aspects clés :

- Le volet contact direct avec les clients (les activités orientées vers le client), qui comprend notamment les groupes cibles pour lesquels l'organisation crée de la valeur, la proposition de valeur qui crée les avantages auxquels les clients s'attendent, les canaux par lesquels l'entreprise communique avec ses clients, ainsi que les stratégies de gestion des relations avec la clientèle de l'entreprise;

- Le volet infrastructure (les activités de soutien de la mission de l'organisation), qui comprend les activités, les ressources et les partenariats nécessaires pour créer et procurer de la valeur aux clients;
- Le volet financier (la viabilité) de l'entreprise, qui assure un équilibre entre les revenus et les coûts.

Les entreprises doivent relever de nombreux défis; elles doivent entre autres assurer un alignement stratégique organisationnel, promouvoir l'innovation et innover, intégrer des entreprises ou de nouveaux dirigeants et assurer la communication à l'interne et à l'externe. Pour relever ces défis, l'organisation doit avoir un langage commun et une compréhension commune de ses activités, qui lui permettront de mettre en place un processus structuré et itératif afin de partager, de concevoir et de modifier ses activités.

Signification du cadre « RAID » et application au modèle d'affaires

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un monde des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres peuvent s'opérer subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer.

Heureusement, la conception d'un modèle d'affaires est l'une des tactiques que peut appliquer l'organisation pour être en mesure de composer avec ces défis constants. Ce modèle permet à l'organisation de réagir aux forces externes du marché et de canaliser ses efforts en l'amenant non pas à réagir en éteignant des « feux » ou en gérant des « crises », mais à se concentrer sur ce qui lui importe le plus : ses clients ou ses principales parties prenantes.

CPA Canada a mis au point un outil utile qui illustre l'importance de la conception d'un modèle d'affaires et facilite sa mise en œuvre : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité). Ce cadre peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique visant à lui procurer un avantage durable. Les inducteurs clés de ce cadre sont exposés ci-après.

Dans le contexte actuel marqué par des perturbations et des bouleversements perpétuels, l'organisation doit faire preuve de **résilience**. Elle doit être en mesure de réagir rapidement aux changements externes imprévus qui se produisent constamment, tout en poursuivant ses activités normales et courantes. Le modèle d'affaires lui permet de recentrer ses efforts sur ce qui est important au fur et à mesure que ces crises surviennent et d'isoler activement ces problèmes de manière à ne pas perdre de vue son orientation stratégique et à demeurer consciente des enjeux.

L'organisation doit, plus que jamais, faire preuve d'**adaptabilité** aux changements constants du marché qui surviennent dans l'environnement concurrentiel. Compte tenu de cet environnement en évolution, elle doit avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir « proactivement » à tout changement lié à l'environnement concurrentiel ou au marché. Or, le modèle d'affaires fournit des méthodes lui permettant de s'adapter à ces changements.

La prospérité et la pérennité de l'organisation reposent principalement sur les possibilités d'**innovation** qui s'offrent à elle. C'est toutefois un des aspects que bon nombre d'organisations omettent d'explorer ou d'exploiter de manière adéquate. Le modèle d'affaires est un des outils que celles-ci peuvent

mettre à profit pour communiquer l'importance de l'innovation dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

L'adoption de ces inducteurs en tant qu'éléments clés de leurs plans et décisions stratégiques et opérationnels confère aux organisations (ou aux entreprises) un avantage concurrentiel **durable**. Grâce à l'action combinée d'inducteurs de succès reposant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les organisations sont à même de mettre au point une stratégie unique et efficace aux fins de l'adoption et de la mise en œuvre du modèle d'affaires examiné dans les lignes directrices.

Le monde des affaires au 21^e siècle : La nouvelle donne

Le marché est bouleversé. L'accès aux marchés s'est mondialisé et les contraintes de localisation s'estompent. Les concurrents et les partenaires d'une entreprise ne sont plus nécessairement établis à proximité de celle-ci. Il se peut même que le principal concurrent d'une entreprise n'appartienne pas au même secteur qu'elle. On n'a qu'à penser à la manière dont Uber, Airbnb et les fabricants de logiciels ont transformé les secteurs du transport et du voyage. Uber ne possède pas de parc automobile et n'embauche pas de chauffeurs. Airbnb ne possède pas d'hôtels et ne reçoit pas de clients. Pourtant, ces deux entreprises ont eu un effet très important sur leur secteur d'activité respectif.

L'essor de nouveaux marchés en Chine, au Brésil et en Inde ainsi que la disparition rapide des barrières à l'entrée dans les marchés bien établis sont en train de changer la donne dans le commerce international. Dans un contexte marqué par les perturbations et les bouleversements, les organisations doivent, plus que jamais, faire preuve de résilience (renvoie au « R » dans RAID).

L'évolution technologique donne le vertige. Non seulement les changements technologiques ont changé les modes de communication, mais ils ont aussi modifié la façon de faire des affaires et les attentes en matière d'interaction des entreprises avec leurs clients. Les transactions électroniques (p. ex. les cartes de fidélité, les cartes à puce avec IRF, les paiements sans contact par carte et les transferts directs de fonds) ont pris le marché d'assaut et redéfini la façon d'entrer en contact avec les entreprises et d'effectuer des achats. Le nouveau champ de bataille est le portefeuille électronique, qui vise à remplacer les cartes de crédit et de débit. L'informatique sociale et l'informatique mobile ont imposé de nouvelles règles commerciales et continuent de dicter de nouvelles règles et de créer de nouvelles attentes.

Les clients sont mieux informés. Les clients ont accès à de l'information comme jamais auparavant. Par l'intermédiaire de réseaux et des médias sociaux, les clients ont accès à des opinions et à des évaluations. Avant de décider d'acheter un article dans le magasin où ils se trouvent, ils vérifient d'abord le prix et la disponibilité de cet article chez les concurrents. Bien souvent, les clients d'une entreprise en savent plus sur ses produits que le personnel de vente de l'entreprise.

Nous devons apprendre à mettre en question des idées auparavant considérées comme traditionnelles afin de nous adapter (renvoie au « A » dans RAID) à un marché désorganisé, qui est souvent incertain et qui évolue rapidement. Les technologies mobiles, les réseaux sociaux et les médias sociaux font en sorte que les clients s'attendent maintenant à ce que les entreprises réagissent immédiatement et de manière réceptive et transparente dans leurs interactions avec eux.

Le marché actuel qui évolue rapidement a entraîné une réduction du cycle de développement des produits et de la durée de vie des produits et des services; les clients sont aujourd'hui plus conscients de leur pouvoir et cela a amené un changement profond dans la nature de l'engagement de l'entreprise envers ses clients. De nos jours, les entreprises subissent une pression constante pour innover et elles sont souvent pressées d'agir par des concurrents appartenant à d'autres secteurs d'activité. L'industrie des médias du 20^e siècle (le cinéma, la télévision, la vidéo, la musique) a été fortement ébranlée par des entreprises d'autres secteurs qui ont dans un premier temps redéfini la façon de visionner des vidéos et qui s'engagent maintenant dans la production de vidéos : Amazon (une entreprise de commerce en ligne), Apple (une société de technologie) et Netflix (une société de distribution) sont plus que des diffuseurs de contenus : elles sont devenues des concurrents dans l'élaboration de contenus.

Bon nombre des outils et des approches stratégiques dont nous disposons, sinon la plupart d'entre eux, ont été créés pour relever les défis du siècle dernier. Le modèle d'affaires ainsi que les méthodes connexes comme la connaissance du client, la souplesse de l'entreprise, la réflexion conceptuelle et la pensée visuelle constituent l'outil stratégique du 21^e siècle qui aide les entreprises à fonctionner et à innover efficacement. Cet exemple illustre parfaitement l'utilisation des inducteurs RAID dans la pratique.

L'importance d'avoir un langage commun

Un des principaux défis d'une entreprise organisée par fonctions est d'en arriver à une conception commune de l'entreprise. Il est presque impossible pour un dirigeant ou un leader de relever seul des défis d'ordre stratégique : il lui faut de l'information provenant de différents services de l'entreprise, et bien souvent de l'aide d'experts externes également. Le défi qui se pose est d'en arriver à un consensus sur la stratégie au sein d'un groupe de personnes qui perçoivent l'entreprise de manière très différente.

Les professionnels en marketing ne perçoivent pas l'entreprise de la même manière que les professionnels en finances ou en développement de produits. Les mêmes problèmes se posent dans les organisations à vocation sociale, les associations ou encore, dans les organismes publics qui offrent des programmes et des services multiples. Les gens voient l'entreprise par la loupe de leur fonction au sein de l'entreprise. Cette tendance a d'énormes répercussions lorsque les discussions sur la stratégie de l'organisation doivent reposer sur l'apport de différentes fonctions ou de divers programmes de l'organisation. En effet, comment peut-on en arriver à un consensus et trouver une perspective commune entre des personnes qui ont des points de vue divergents?

Une solution consiste à demander à ces personnes de communiquer leurs idées et leurs interprétations au groupe de façon formelle et extériorisée afin qu'elles puissent être comprises. La méthode du modèle d'affaires utilise à cette fin un outil visuel, le schéma de modèle d'affaires, pour créer une entente commune fondée sur un langage commun.

Le schéma de modèle d'affaires est un cadre composé des neuf éléments fondamentaux d'une organisation, lesquels sont énumérés plus loin dans le présent document. Ce schéma permet de capter les idées et de les communiquer de manière visuelle afin d'améliorer la compréhension et l'analyse.

L'utilisation du schéma de modèle d'affaires

Alexander Osterwalder, cocréateur du schéma de modèle d'affaires, et son équipe ont interrogé des organisations et des dirigeants d'entreprise partout dans le monde sur la manière dont ils utilisent le schéma de modèle d'affaires ainsi que sur la manière dont le schéma les aide à créer de la valeur ([figure 2](#)). Ils ont découvert que le principal avantage du schéma était de favoriser l'adoption d'un langage commun qui facilite les échanges sur la stratégie ainsi que l'émergence de meilleures idées.

Le schéma de modèle d'affaires

Le schéma de modèle d'affaires facilite la compréhension des activités existantes de l'entreprise et facilite les efforts pour changer l'entreprise ou pour lancer de nouvelles activités ou de nouveaux projets.

Un modèle d'affaires peut être défini au moyen de neuf éléments fondamentaux :

1. Les segments de clientèle pour lesquels l'entreprise crée de la valeur;
2. La proposition de valeur qui est importante pour les clients;
3. Les canaux utilisés pour joindre les clients;
4. Les relations avec la clientèle qui visent à attirer des clients et à les fidéliser;
5. Les sources de revenus que l'entreprise génère;
6. Les activités clés que l'entreprise doit entreprendre pour assurer sa réussite;
7. Les ressources clés dont l'entreprise a besoin pour exercer ses activités;
8. Les principaux partenaires qui aident l'entreprise à exercer ses activités;
9. La structure de coûts qui sous-tend le modèle d'affaires.

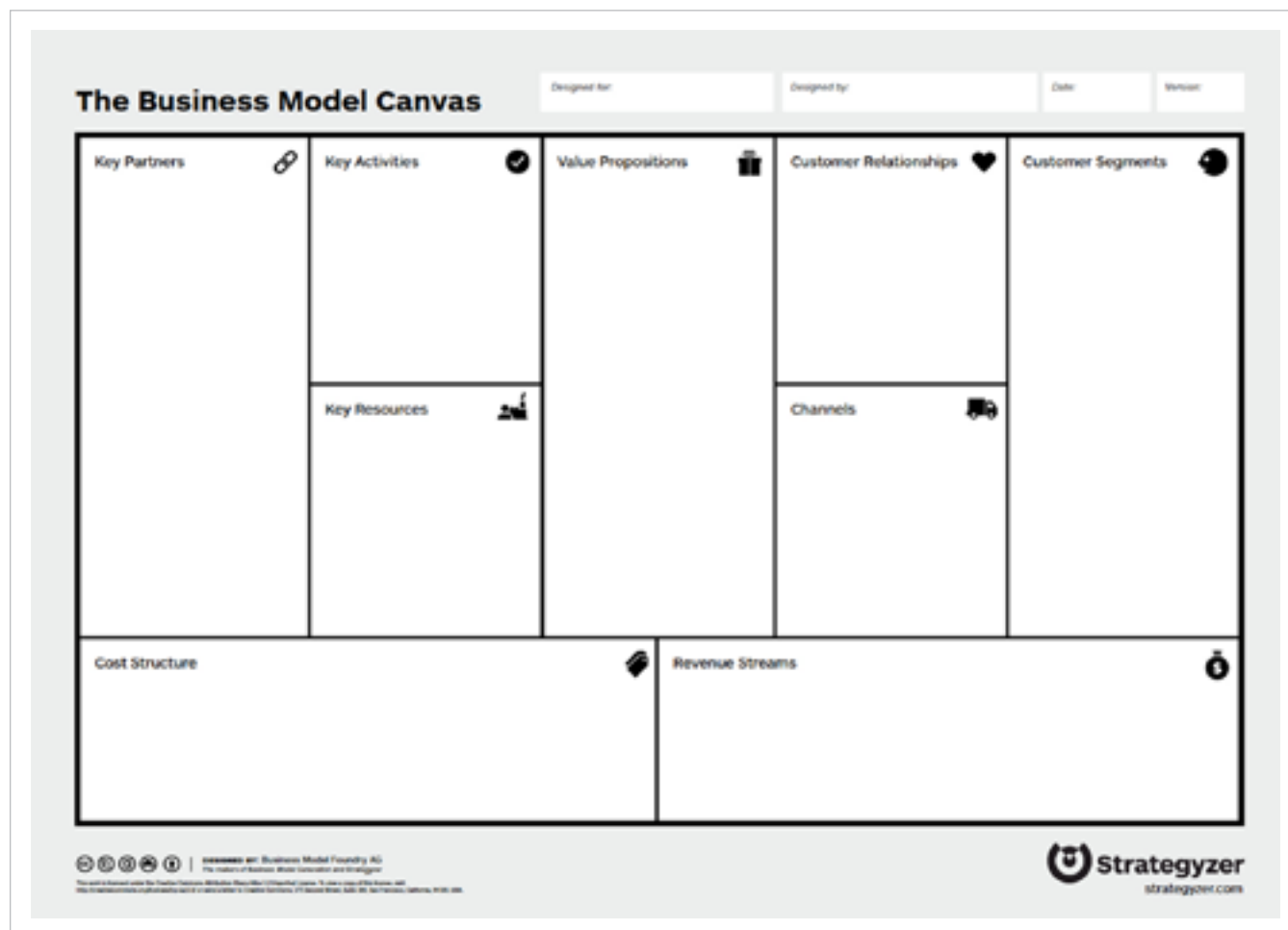
Les neuf éléments fondamentaux sont représentés dans un cadre qui s'appelle le schéma de modèle d'affaires ([figure 3](#)).

FIGURE 2 : EN QUOI LE SCHÉMA DE MODÈLE D'AFFAIRES VOUS AIDE-T-IL?



Source : Business Model Canvas Field Research Report. [Strategyzer.com]

FIGURE 3 : LE SCHÉMA DE MODÈLE D’AFFAIRES



Source : Osterwalder A. et Y. Pigneur, Business Model Generation. [Strategyzer.com]

Une entreprise peut représenter l'ensemble de son modèle d'affaires en une seule image au moyen du schéma de modèle d'affaires. Ce modèle fonctionne tant pour les entreprises bien établies qui exercent leurs activités actuelles et innovent avec de nouveaux produits et services que pour les organismes sans but lucratif, les associations, les entreprises en démarrage et les entreprises à vocation sociale.

La force de cette approche réside dans le fait que le schéma et les concepts de modèle d'affaires peuvent être utilisés à différents niveaux au sein de l'organisation : on peut les appliquer à l'ensemble de l'entreprise, à des segments et des gammes de produits particuliers, à des unités d'exploitation précises, ou encore, à des solutions, des produits ou des services particuliers.

Les composantes du schéma de modèle d'affaires

Les segments de clientèle

Les segments de clientèle sont les personnes et les organisations pour lesquelles l'entreprise crée de la valeur. Cela englobe tant les usagers (qui ne paient pas) que les clients payants.

Dans un modèle d'affaires, on peut définir plusieurs « segments » de clientèle et les différencier selon leurs besoins respectifs. Les segments de clientèle et leurs besoins devraient être définis en fonction de ce que les clients cherchent à accomplir, autrement dit les « tâches » que les clients cherchent à réaliser ou les « problèmes » qu'ils essaient de résoudre.



Les clients sont motivés par ce qu'ils veulent accomplir, non par ce qu'ils sont. La création de segments de clientèle basés sur la tâche que le client veut accomplir est ce qu'on appelle l'innovation axée sur les résultats. Ainsi les besoins de chaque segment de clientèle deviennent les inducteurs de la proposition de valeur. La tâche que le client veut accomplir peut être de nature fonctionnelle (réaliser ou accomplir une tâche), sociale (influencer sur la manière dont on le perçoit), ou émotive (influencer sur la manière dont il se sent).

La société Hilti est allée plus loin encore. Sachant que les entreprises de construction achètent des outils pour leurs employés, elle a pu identifier toute une série d'autres tâches à accomplir : aider les entreprises de construction à éviter les temps d'arrêt pour cause d'entretien ou de remplacement des outils. Cette idée a amené l'entreprise à passer d'un modèle fondé sur les ventes ponctuelles (avec service après-vente en complément) à un service d'outils fournis sur abonnement qui élimine pour les entreprises de construction les problèmes d'entretien des outils, leur coût de remplacement et les temps d'arrêt liés à leur non-disponibilité. Ce nouveau service a permis aux entreprises de construction d'atteindre les résultats souhaités : terminer les travaux à temps et en respectant le budget.

Questions d'orientation à poser sur les segments de clientèle

- Pour qui votre entreprise crée-t-elle de la valeur?
- Quelle est la « tâche » que vos clients souhaitent accomplir?
- Quels problèmes vos clients essaient-ils de résoudre?
- Comment allez-vous regrouper (c.-à-d. segmenter) votre clientèle en fonction des tâches qu'elle souhaite accomplir et des problèmes qu'elle souhaite résoudre?

L'étude de cas Hilti — Harvard Business School

Le cas de Hilti, un fabricant d'outils pour l'industrie de la construction, est l'exemple par excellence de l'importance pour une entreprise de bien comprendre la tâche que veut accomplir son client. Cette étude de cas de la Harvard Business School est souvent citée comme étant à l'origine de cette approche. Dans ses recherches sur les perceuses à main, le personnel de la société Hilti a découvert que les clients achètent une perceuse non parce qu'ils veulent en posséder une, mais parce qu'ils doivent pouvoir forer des trous pour réaliser des travaux. C'est là la tâche que le client veut accomplir. Une fois que la société Hilti eut ainsi cerné la motivation des clients à acheter ses produits, elle a pu identifier deux types distincts de clients qui doivent accomplir la tâche de forer des trous, soit les travailleurs de la construction et les rénovateurs de résidence. Chacun de ces deux types de clients a des résultats à atteindre ainsi que des problèmes et des besoins qui lui sont propres. Les travailleurs de la construction ont besoin d'outils solides, durables et faciles à entretenir qu'ils utilisent quotidiennement. Les rénovateurs de résidence, quant à eux, ont besoin d'outils pour travaux légers qu'ils utilisent à l'occasion et qui seront rangés pendant de longues périodes. Forte de ces connaissances, la société Hilti a conçu deux gammes de produits distinctes pour répondre aux besoins particuliers de chacun des deux types de clients.

La proposition de valeur

La proposition de valeur est l'avantage que les clients tirent d'un produit, d'un service ou de produits et de services groupés qu'offre une entreprise. Il ne faut pas confondre l'offre (les solutions, les produits ou les services) et la proposition de valeur.

Pour les clients de FedEx, par exemple, la proposition de valeur est la « tranquillité d'esprit » que leur procure le fait de savoir que leurs colis parviendront à destination à temps. L'offre de FedEx, par contre, est constituée d'une variété de méthodes d'expédition et de délais de livraison, d'assurances, de garanties, d'un suivi en ligne en temps réel et d'une confirmation de livraison.

L'offre a trait aux avantages (c.-à-d. aux résultats) que les clients espèrent obtenir; elle aide les clients à résoudre leurs problèmes ou encore, elle leur procure une valeur qui dépasse leurs attentes. En outre, l'offre a trait à la difficulté (p. ex. les obstacles) que les clients peuvent avoir à accomplir une tâche ou à régler un problème. Lorsque l'offre répond



Questions d'orientation à poser au sujet des propositions de valeur

- Qu'est-ce que votre entreprise offre d'utile au client?
- À quel besoin l'entreprise répond-elle en aidant le client à accomplir une tâche ou à régler un problème?
- Quels sont les principaux avantages (résultats) que vous offrez au client et quelles sont les principales difficultés (obstacles) que vous aidez le client à surmonter ou à résoudre?

effectivement aux besoins des clients qui doivent obtenir des résultats et qu'elle aplanit la difficulté qu'ils ont à accomplir une tâche, alors la proposition de valeur convient au client et il y a adéquation produit/marché.

Les canaux

Les canaux sont les points d'interaction de l'entreprise avec sa clientèle, et ils comportent deux aspects.

Le premier aspect a trait aux communications avec les clients : informer les clients de ce que l'entreprise a à leur offrir et leur indiquer comment s'en prévaloir. Les réseaux de médias sociaux (p. ex. Facebook et Twitter) et l'informatique mobile ont révolutionné la manière dont les entreprises communiquent avec leurs clients.

Le second aspect a trait aux mécanismes utilisés pour conclure des affaires avec les clients. Une entreprise traditionnelle a des magasins physiques. Une entreprise qui vend directement aux clients dans leur lieu de travail pourrait avoir besoin d'une équipe des ventes. Une entreprise sur Internet s'intéresse au traitement des opérations de vente, à la perception des paiements et aux méthodes de livraison.



Questions d'orientation à poser au sujet des canaux

- Comment votre entreprise communique-t-elle avec ses clients?
- Comment les produits et les services sont-ils livrés ou fournis?
- Comment s'effectuent les opérations commerciales avec les clients?
- Quels sont les canaux directs (c.-à-d. détenus et contrôlés par l'entreprise) et indirects (c.-à-d. exploités par l'intermédiaire de partenaires)?

Les canaux de vente de Groupon

Les dernières années ont été très mouvementées pour Groupon, l'entreprise qui propose des aubaines tous les jours, mais l'entreprise a modifié son mode de fonctionnement. Les canaux utilisés pour faire adhérer des entreprises au programme ainsi que les canaux de communication avec les utilisateurs des bons ont toujours constitué un problème. Le canal de vente qu'utilise l'indispensable équipe des ventes qui invite les entreprises à proposer des offres diffusées par Groupon est un élément fondamental de l'entreprise et un élément important de sa structure de coûts. Dans ses efforts pour se stabiliser, Groupon a troqué son canal, qui consistait en l'envoi de messages automatiques quotidiens sur les aubaines, contre une plateforme où les utilisateurs de bons peuvent chercher les aubaines qui les intéressent le plus. Ce changement dans le mode de communication a exigé la mise en place d'un site Web très efficace, dont l'excellente fonction de recherche est le canal critique, ainsi qu'un investissement en services de marketing afin d'attirer les consommateurs vers le site Web.

Les relations avec les clients

Les relations avec les clients s'entendent des modes d'interaction de l'entreprise avec ses clients et de ses stratégies visant à attirer de nouveaux clients et à fidéliser ses clients existants.

L'entreprise doit considérer la nature de ses relations avec ses clients, qu'elles soient à court terme, à long terme, automatisées ou personnelles. Amazon et Netflix sont des exemples d'entreprises qui ont des relations automatisées avec leurs clients : elles ont des clients partout dans le monde et établissent à leur égard des profils individuels dont elles extraient des renseignements, notamment l'activité associée à chaque profil. En revanche, le service de soutien que la société Rogers offre aux petites entreprises qui utilisent ses services de téléphonie pour affaires repose sur une relation personnelle axée sur la résolution de problèmes. Les entreprises doivent comprendre la nature des relations que les clients désirent entretenir avec elles et trouver une façon de mettre en place ce type de relations avec la clientèle à l'échelle du marché.



Les relations avec les clients englobent aussi les stratégies de l'entreprise pour attirer de nouveaux clients, pour fidéliser ses clients existants et pour accroître ses interactions avec les clients. Ces stratégies sont communément appelées les stratégies « attirer-fidéliser-cultiver ». Les entreprises ont couramment recours aux communautés en ligne et aux forums d'utilisateurs pour mobiliser et fidéliser les clients existants et elles permettent à d'autres utilisateurs d'accéder à ces groupes en vue de régler les problèmes que les clients peuvent éprouver.

Les relations avec les clients reposent souvent sur les qualités de l'offre (p. ex. produits locaux, commerce équitable, convivialité, achat sans anicroche), sur la marque, ou encore sur les rabais et incitatifs qui amènent le client à essayer le produit ou le service pour la première fois. À titre d'exemple, l'entreprise Tim Hortons exploite très habilement son image de marque « canadienne » pour attirer des clients et bâtir sa réputation. Les relations avec les clients peuvent aussi inclure des stratégies de fidélisation, comme des programmes de fidélité à la marque et des incitatifs pour faire revenir les clients ou les inciter à dépenser plus. L'entreprise Tim Hortons se fie aussi à son fameux concours « Déroule le rebord pour gagner » afin d'attirer et de fidéliser les clients. Les programmes d'affinité et de fidélité qui tablent sur la dynamique de la progression et de la récompense afin de maintenir l'intérêt du client pour l'entreprise sont d'autres exemples de stratégies de fidélisation de la clientèle.

Questions d'orientation à poser sur les relations avec les clients

- Quel genre de relations les clients veulent-ils entretenir avec votre entreprise?
- Quelles sont les stratégies de votre entreprise pour attirer de nouveaux clients?
- Comment votre entreprise fait-elle pour fidéliser ses clients?
- Comment amèneriez-vous vos clients à augmenter leurs interactions avec votre entreprise?

Dollar Shave Club redéfinit le secteur du rasage

Pendant de nombreuses années, le secteur du rasage a évolué selon une dynamique connue et stable selon laquelle les clients achetaient des rasoirs bon marché ou en promotion et des lames coûteuses à utiliser dans ces rasoirs. La réussite de cette stratégie était telle qu'elle a donné son nom à un modèle d'affaires bien connu, celui « du rasoir et des lames », aussi appelé le modèle « de l'appât et de l'hameçon ». Les coûts croissants des lames et les profits que les entreprises tiraient de leur vente, conjugués à la frustration des clients du secteur de détail - les lames coûteuses sont souvent gardées sous clé - ont perturbé le secteur des produits de rasage. La donne a changé en 2011 avec le lancement de l'entreprise Dollar Shave Club. L'entreprise a perturbé le secteur avec sa stratégie de médias sociaux empruntant un ton léger et humoristique et ses stratégies d'attraction et de fidélisation d'une clientèle d'abonnés. Les vidéos de l'entreprise sur YouTube, qui ont connu un immense succès, et ses interactions fréquentes avec ses clients sur Twitter et Facebook ont changé la dynamique du secteur des soins de toilette pour hommes. En 2016, la société Dollar Shave Club a été acquise par Unilever pour environ 1 milliard de dollars US. L'étude de cas qui accompagne ces lignes directrices explore ce cas de façon plus approfondie.

Dans un modèle d'affaires traditionnel de type « rasoir et lames », on attire les clients grâce à l'« appât », qui est un produit promotionnel, gratuit ou peu coûteux (par ex. le rasoir) et à un produit jetable à marge élevée (p. ex. les lames), et l'entreprise dispose de nombreux brevets pour rendre le client « captif ». Ce modèle repose aussi sur de la publicité visant la clientèle de détail ainsi que sur des stratégies de placement de produits pour attirer l'attention des clients. L'entreprise Dollar Shave Club a complètement changé la donne en éliminant la composante vente au détail et en optant plutôt pour le modèle de vente directe ou de désintermédiation. L'entreprise attire des clients et les fidélise en se fondant non pas sur le produit, mais sur l'aspect social et affectif de l'expérience globale (c.-à-d. l'achat, l'appréciation et l'utilisation du produit). La présence de l'entreprise dans les médias sociaux (p. ex. par la diffusion de bulletins d'information et de vidéos humoristiques) produit un effet d'engouement et un effet réseau.

Lignes directrices supplémentaires – Faire la distinction entre les relations avec les clients et les canaux

Cette question est souvent source de confusion pour les personnes qui ne connaissent pas bien le schéma de modèle d'affaires. Quelle est la différence entre les canaux que vous utilisez et votre approche en matière de relations avec les clients?

Les relations avec les clients concernent les **stratégies** que l'entreprise déploie pour « attirer, fidéliser et cultiver » sa clientèle, tandis que les canaux concernent les **mécanismes** que l'entreprise utilise pour mettre en œuvre ces stratégies.

Par exemple, une entreprise pourrait avoir une stratégie d'acquisition de clientèle qui repose sur l'utilisation des médias sociaux pour faire connaître ses offres ou ses promotions. Les mécanismes que l'entreprise utilise comme canaux pourraient se limiter à Facebook et Twitter. Une autre entreprise,

œuvrant dans l'industrie de la mode, par exemple, pourrait avoir une stratégie d'acquisition de clientèle similaire, mais choisir d'utiliser des plateformes davantage axées sur les images, comme Instagram et Pinterest, comme canaux pour promouvoir ses produits.

Les sources de revenus

C'est grâce aux sources de revenus que les entreprises obtiennent de la valeur de leurs clients. Au niveau de la stratégie, les sources de revenus s'entendent des types de rentrées obtenus en tant que rendement réalisé, et non de la méthode particulière d'établissement du prix.

Les sources de revenus peuvent provenir de transactions (p. ex. de ventes ponctuelles) ou elles peuvent être récurrentes (p. ex. elles peuvent provenir de transactions continues comme des abonnements ou des adhésions). Les sources de revenus peuvent reposer sur une tarification fixe, sur des prix négociés ou sur une tarification dynamique.

Dans certains modèles d'affaires, des produits ou des services sont fournis gratuitement pour inciter le client à faire affaire avec l'entreprise. Le service « freemium », c'est-à-dire offert gratuitement, est généralement de moindre qualité ou présente moins de fonctionnalités ou encore, il peut être offert pour une durée limitée ou pour une capacité limitée. Les entreprises espèrent ainsi pousser les clients à acheter les produits et les services payants. Skype est un parfait exemple de ce modèle. Des millions de personnes partout dans le monde font des appels vidéo ou des appels de vive voix gratuitement grâce au service de base. Par contre, si vous voulez faire une conférence téléphonique, ou un appel à un numéro de téléphone conventionnel ou cellulaire, vous devez payer pour avoir accès aux « services étendus ».

Au cours des dernières années, le succès du modèle du logiciel-service (SaaS) a amené des entreprises à passer d'un modèle fondé sur le produit ou la mise à niveau (c.-à-d. qui génère des revenus tirés de transactions) à un service en ligne par abonnement (c.-à-d. qui génère des revenus récurrents). Les sociétés Adobe et Intuit QuickBooks sont de parfaits exemples d'entreprises qui ont retenu ce modèle.



Questions d'orientation à poser au sujet des sources de revenus

- Pour quelle proposition de valeur les clients sont-ils prêts à payer?
- À quelle fréquence sont-ils prêts à payer? Revenus tirés de transactions ou revenus récurrents?
- De quel type de produits s'agit-il? Ventes, abonnements, droits d'utilisation, droits de licence, frais de publicité?
- À quel segment de la clientèle ou à quelle proposition de valeur les revenus sont-ils rattachés?

Le passage aux modèles générant des revenus récurrents

Intuit, la société qui a lancé le logiciel comptable pour PME QuickBooks, a fait un effort concerté pour faire passer ses clients d'un modèle reposant sur l'achat et l'installation locale de logiciels (c.-à-d. une vente ponctuelle) à un modèle de logiciel-service (SaaS) reposant sur l'abonnement à un logiciel hébergé dans un nuage (c.-à-d. qui génère des revenus récurrents grâce à un abonnement mensuel). EasyStart, le produit d'entrée de gamme d'Intuit, est un logiciel-service hébergé dans un nuage qui n'est maintenant offert que sur abonnement. Pour inciter les utilisateurs à passer au modèle fondé sur l'abonnement, l'entreprise n'offre plus le soutien pour le logiciel installé localement.

Est-ce vraiment « gratuit »?

Facebook est largement reconnu comme l'emblème de la stratégie en matière de revenus qui consiste à vendre des données et des renseignements acquis auprès de tiers. La stratégie repose sur un service qui est offert gratuitement aux utilisateurs, puis sur la collecte et l'exploration de données recueillies sur les utilisateurs du service. Les données et les renseignements ainsi obtenus sont vendus à des annonceurs et à d'autres fournisseurs de biens et de services. L'affirmation suivante résume cette approche : si vous ne payez pas le produit, c'est que vous êtes le produit.

Lignes directrices supplémentaires – L'importance d'un modèle d'affaires équilibré

Chaque modèle d'affaires est assorti d'une relation critique unique entre les clients, la valeur que l'entreprise crée pour ses clients et les revenus générés. Un modèle d'affaires équilibré doit comporter chacun de ces trois éléments. Pour chaque segment de clientèle, il doit y avoir au moins une proposition de valeur et une source de revenus connexes. Chaque source de revenus doit être liée à une proposition de valeur et à un segment de clientèle. De même, chaque proposition de valeur doit cibler au moins un segment de clientèle et générer une source de revenus.

Lorsque l'entreprise procure de la valeur aux clients gratuitement (p. ex. dans le cas du service d'appels vidéo gratuit de Skype), il est important de suivre la source de revenus que génère cette valeur. Il n'est pas certain que ces modèles d'affaires puissent assurer la viabilité financière à long terme de la société. Il est donc fortement conseillé d'identifier comme sources de revenus les produits ou les services offerts gratuitement parce que, même s'ils sont gratuits à l'heure actuelle, l'entreprise pourrait décider qu'ils seront payants dans l'avenir. Le fait de suivre les sources de revenus associées aux produits ou services « gratuits » permet à l'entreprise d'évaluer l'incidence de l'offre et du segment de clientèle correspondant sur ses résultats financiers.

Un autre élément à prendre en considération et qui est important pour les administrations publiques et les organismes sans but lucratif est le modèle d'affaires « financé par des tiers ». Dans ce modèle, la Partie A paie l'entreprise pour fournir des produits ou des services à la Partie B. L'entreprise ne reçoit peut-être pas d'argent de la Partie B, mais elle obtient peut-être des données de celle-ci

comme autre forme de rémunération. Les données recueillies servent à démontrer à la Partie A l'efficacité de la prestation de l'entreprise. Beaucoup de modèles d'affaires du secteur public comportent une lacune parce qu'ils n'incluent pas la collecte de données comme élément essentiel du modèle d'affaires.

Les activités clés

Les activités clés sont les choses les plus importantes que l'entreprise doit faire pour assurer le succès de son modèle d'affaires.

Les activités s'entendent des capacités nécessaires pour assurer la prospérité de l'entreprise. Il importe de cerner les activités qui sont cruciales pour assurer la prospérité plutôt que de dresser une longue liste d'activités courantes. Voici des activités typiques qui peuvent faire partie de la catégorie « activités clés » d'un modèle d'affaires : la création de PI, la conception (de produits ou de logiciels, par exemple), la fabrication, le marketing, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des membres ou des abonnements et la création de contenus.

Les capacités importantes d'une entreprise varient selon sa nature :

- Les entreprises qui ajoutent de la valeur, comme les entreprises de fabrication ou les commerces de détail, doivent se préoccuper de la chaîne d'approvisionnement, du développement de produits ou de services, du marketing et de la distribution;
- Les entreprises qui offrent des solutions, comme les experts-conseils et les entreprises de soins de santé, doivent s'intéresser à la recherche de problèmes, à la recherche et à la sélection de solutions et à la mise en œuvre de ces solutions;
- Les entreprises de réseautage, comme les marchés et les multiplateformes, doivent se préoccuper de brancher les clients et de les relier entre eux, de fournir des services d'accès au réseau et de rendre possible l'interaction avec l'infrastructure du réseau.

L'excès d'information est fréquent lorsqu'on traite de la catégorie « activités clés ». On peut facilement se perdre dans les détails lorsqu'on se penche sur les activités clés. Il faut considérer les activités clés du point de vue stratégique (c.-à-d. sous l'angle des capacités) et non du point de vue de l'exploitation (c.-à-d. sous l'angle des processus).



Questions d'orientation à poser sur les activités clés

- Quelles sont les activités clés nécessaires pour assurer la prospérité de l'entreprise?
- De quel type d'entreprise s'agit-il? D'une entreprise qui ajoute de la valeur, d'une entreprise de résolution de problèmes ou d'une entreprise de réseautage?
- Quelles activités clés seront effectuées à l'interne et lesquelles seront externalisées?

Les ressources clés

Les ressources clés sont les actifs les plus importants dont l'entreprise a besoin pour assurer son exploitation.

L'entreprise doit prendre en considération quatre types de ressources clés :

- Les ressources incorporelles sont les ressources intellectuelles ou virtuelles qui sont nécessaires à l'exploitation de l'entreprise (p. ex. la propriété intellectuelle, les brevets et droits d'auteur, les données);
- Les ressources corporelles sont les ressources matérielles qui sont nécessaires à l'exploitation de l'entreprise (p. ex. les installations, les véhicules, la machinerie, l'infrastructure TI);
- Les ressources humaines sont constituées des membres du personnel et d'experts (p. ex. l'équipe des ventes, des spécialistes);
- Les ressources financières se distinguent des revenus en ce qu'elles se rapportent aux dépenses d'investissement (p. ex. les prêts, les garanties, les marges de crédit, les actions) et qu'elles servent à lancer l'entreprise ou à élargir ses activités commerciales.



Questions d'orientation à poser sur les ressources clés

- De quelles ressources corporelles l'entreprise a-t-elle besoin (p. ex. usines, magasins, TI)?
- De quelles ressources incorporelles l'entreprise a-t-elle besoin (p. ex. données, licences)?
- Quelles ressources humaines sont des facteurs critiques de succès de l'entreprise (p. ex. spécialistes, membres du personnel)?
- Quelles ressources financières l'entreprise doit-elle développer, se procurer ou faire fructifier?

Lignes directrices supplémentaires – Identifier les ressources et les activités nécessaires

L'infrastructure sous-jacente aux activités clés et aux ressources clés a trait à la partie « création de valeur » de la définition d'un modèle d'affaires. À mesure que l'entreprise identifie ses activités et ses ressources, il est bon qu'elle les compare à ses propositions de valeur (p. ex. a-t-elle identifié tous les éléments nécessaires à la création de ses propositions de valeur?). De même, il est important que l'entreprise examine ses activités et ses actifs par rapport aux stratégies et aux canaux qu'elle emploie dans ses relations avec les clients pour s'assurer qu'elle a pris en compte tous les éléments.

Les principaux partenaires

Les principaux partenaires sont le réseau de fournisseurs et les autres parties sur lesquelles l'entreprise compte pour assurer son succès.

Il est très rare que les entreprises possèdent toutes les ressources dont elles ont besoin pour exercer leurs activités de façon autonome. Elles doivent créer des partenariats afin d'obtenir les ressources dont elles ont besoin pour mener leurs activités, réduire les risques ou optimiser leurs activités en augmentant leur échelle.



Les partenariats peuvent prendre la forme d'alliances stratégiques, de coentreprises ou d'une relation acheteur-fournisseur. Les relations avec les partenaires peuvent aller de pair avec l'intégration des activités d'exploitation ou encore, l'externalisation d'activités. Il est essentiel que chaque partenariat reconnaisse la valeur que le partenariat crée pour chaque partenaire.

De façon générale, les partenariats sont créés pour l'une des trois raisons suivantes :

1. L'échelle : un partenaire donne à l'autre l'accès à de nouveaux clients, à de nouveaux marchés ou encore, à des économies d'échelle;
2. Les ressources : un partenaire fournit à l'autre des ressources ou des actifs qu'il ne possède pas;
3. La réduction des risques : un partenaire aide l'autre à réduire les risques liés au coût de production ou à l'évolution du marché.

Questions d'orientation à poser au sujet des principaux partenaires

- Qui sont les fournisseurs de la société?
- Qui fournit les ressources dont la société a besoin?
- Quels fournisseurs ou prestataires sont intégrés aux activités de la société?
- Quels fournisseurs ou prestataires fournissent un soutien aux activités clés de la société (p. ex. externalisation, innovation ouverte)?

Un partenariat entre deux géants

Le fabricant d'articles de sport Adidas a conclu un partenariat avec la société Sennheiser pour la création d'écouteurs à l'usage des sportifs. Adidas, expert du sport et des articles de performance authentiques, cherchait à ajouter un nouveau produit à son offre. Comme la société n'avait pas de compétences en électronique audio, elle s'est tournée vers Sennheiser, un expert du son et des casques d'écoute qui cherchait à pénétrer de nouveaux marchés. Pour Adidas, le but du partenariat était d'acquérir des ressources et des compétences dans la mise au point de produits spécialisés. Pour Sennheiser, le but du partenariat était d'avoir accès à un nouveau marché et à l'économie d'échelle qu'offre la marque Adidas.

La structure de coûts

La structure de coûts s'entend des coûts qu'une entreprise engage pour exercer ses activités.

Quels coûts auront le plus d'incidences sur l'entreprise? On établit les coûts de l'entreprise en prenant en considération les autres éléments du modèle : les activités, les ressources et les partenariats.

Comme pour les activités clés, il est facile de se perdre dans les détails lorsque l'on se penche sur la structure de coûts. Lorsqu'on parle de la structure de coûts dans ce contexte, il n'est pas question des coûts détaillés, mais plutôt des centres de coûts liés à l'infrastructure et à la prestation des services ou à la livraison des produits.



Il faut aussi tenir compte de la nature des coûts. Les coûts peuvent être fixes (p. ex. le loyer ou le coût du matériel), c'est-à-dire qu'ils ne varient pas en fonction du volume d'activité de l'entreprise (p. ex. les ventes ou la production). Les coûts peuvent être variables (p. ex. les fournitures de production), c'est-à-dire qu'ils varient en fonction du volume d'activité. Les coûts peuvent aussi être liés aux ententes avec les principaux partenaires (p. ex. les licences ou les activités de fabrication externalisées).

Dans certains cas, les dirigeants ou les représentants de l'entreprise peuvent vouloir inclure dans les coûts des dépenses comme les salaires et les frais d'exploitation. Dans ces cas, on peut inclure un centre de coûts libellé « Salaires et frais généraux et administratifs » comme catégorie générale.

Questions d'orientation à poser sur la structure de coûts

- Quels sont les principaux centres de coûts de l'entreprise?
- Quelle est la nature de ces coûts (p. ex. sont-ils fixes ou variables)?
- Quelles sont les activités clés et les ressources clés les plus coûteuses?
- Quels sont les coûts inhérents aux principaux partenariats de l'entreprise?

Comment utiliser le schéma de modèle d'affaires

Le schéma de modèle d'affaires constitue un cadre et un outil extrêmement efficaces qui aident les entreprises à comprendre, à concevoir et à changer la manière dont elles exercent leurs activités. La plupart des gens, même ceux qui connaissent très bien le schéma, ne sont pas toujours au courant des nombreux usages que les entreprises peuvent en faire.

Le schéma de modèle d'affaires peut être utilisé dans quatre domaines clés, soit :

1. la stratégie;
2. l'innovation;
3. l'alignement organisationnel;
4. les investissements.

L'utilisation du schéma comme outil stratégique

Le schéma peut être intégré au processus de planification stratégique d'une entreprise. Pour établir un plan stratégique, il est essentiel de bien comprendre la dynamique de son entreprise (c.-à-d. ses forces, ses faiblesses ainsi que les contraintes et les influences externes qu'elle subit). Le schéma est le « canevas » de la stratégie.

Le schéma peut être intégré à la planification des activités des unités d'exploitation. Il crée un langage commun entre les unités d'exploitation et permet à chacune d'elles de comprendre comment ses activités s'intègrent dans celles de l'ensemble de l'entreprise (p. ex. les modèles imbriqués).

Le schéma peut servir de tableau de bord pour le suivi des progrès. En établissant des mesures pour chacun des éléments critiques du schéma ou pour ceux à l'égard desquels des initiatives de changement sont en cours, l'entreprise peut suivre le progrès de ses initiatives. Les entreprises peuvent adopter un code de couleurs pour les initiatives stratégiques afin de les distinguer les unes des autres sur le plan visuel.

Le schéma peut être utilisé pour concevoir et évaluer des partenariats. Une entreprise peut établir l'état actuel de son modèle d'affaires et le comparer à celui d'un partenaire potentiel afin de déterminer la compatibilité des deux entreprises et les avantages que pourrait lui procurer la conclusion d'un partenariat avec l'autre entreprise.

Le schéma peut être utilisé pour analyser la concurrence. L'analyse de l'environnement commercial met l'accent sur les principales tendances du marché et les principaux changements qui s'y produisent. Les entreprises peuvent pousser plus loin l'analyse et dresser des modèles de leurs principaux concurrents afin de mieux comprendre le paysage des affaires.

Les entreprises peuvent utiliser le schéma pour établir les grandes lignes de chacune de leurs gammes de produits ou de services à diverses fins qui vont de l'amélioration des modèles existants à la création de nouveaux modèles. Le schéma devient alors un outil important pour la gestion d'un « portefeuille » de modèles d'affaires, un élément crucial qui s'inscrit dans la stratégie à long terme de l'entreprise.

Dans chacun de ces domaines, le schéma de modèle d'affaires est un outil important pour favoriser, intégrer et harmoniser les échanges sur la stratégie de l'entreprise.

L'utilisation du schéma comme outil d'innovation

Le processus d'innovation (renvoie au « I » dans RAID) est incertain et souvent confus. Le début du processus d'innovation, soit la recherche d'un modèle d'affaires efficace, est axé sur la découverte et exige le développement et l'analyse d'idées. C'est dans ce contexte que le schéma de modèle d'affaires a vu le jour.

L'ouvrage intitulé *Business Model Generation* des auteurs Osterwalder et Pigneur, paru chez Wiley en 2010, est basé en grande partie sur la manière dont les entreprises conçoivent, mettent à l'essai et développent de nouveaux moteurs de croissance. Le schéma de modèle d'affaires, qui est le principal outil abordé dans cet ouvrage, peut être utilisé comme amorce d'idées de changement pour l'entreprise.

Le schéma peut servir de modèle pour développer de nouvelles idées au sein d'équipes d'innovation multidisciplinaires ou pour analyser des idées provenant de l'ensemble de l'entreprise. Si l'on a une bonne compréhension du modèle d'affaires de l'entreprise, on peut utiliser le schéma comme mécanisme d'essai ou comme composante de base de l'analyse de rentabilité visant à démontrer comment un projet d'innovation peut bonifier l'entreprise. Le schéma de modèle d'affaires peut aussi servir à comparer des produits, des services ou des idées émanant de différentes unités d'exploitation.

Dans un contexte interentreprises, le schéma peut servir à établir les modèles d'affaires des clients. Les entreprises peuvent ainsi mieux comprendre leurs clients et leurs besoins. Le schéma aide les entreprises à s'adapter (renvoie au « A » dans RAID) afin de mieux servir leurs clients.

Le schéma de modèle d'affaires peut être un outil et un modèle clés dans le développement et la mise à l'essai d'idées et, lorsqu'il est combiné aux approches conceptuelles et au processus de développement de la clientèle, il favorise grandement l'innovation.

L'utilisation du schéma pour favoriser l'alignement organisationnel

Le schéma de modèle d'affaires peut être utilisé dans le cadre de l'orientation d'un nouveau dirigeant pour l'aider à mieux comprendre la stratégie de l'entreprise et son rôle personnel au sein de celle-ci, surtout si le dirigeant est un nouveau venu. Le schéma a aussi été utilisé pour assurer la transition lors de la nomination de nouveaux membres du conseil d'administration dans des organismes bénévoles ou des organismes sans but lucratif.

Le schéma peut être utilisé pour communiquer et diffuser de l'information sur les orientations stratégiques de l'entreprise. En créant un langage commun et un cadre de référence compris de tous, le schéma, soit le canevas de la stratégie, peut s'avérer un puissant outil de communication. Son utilisation à ce titre s'avère encore plus efficace lorsque l'élaboration des orientations stratégiques exige la collaboration des diverses fonctions au sein de l'entreprise.

La plus grande utilité du schéma de modèle d'affaires est peut-être de fournir un langage commun au personnel des diverses fonctions au sein de l'entreprise (p. ex. le développement de produits et de services, l'exploitation, les finances, le marketing et les ventes). Bien souvent, le point de vue d'un membre du personnel au sujet de l'entreprise est fondé sur la fonction de l'unité d'exploitation dont il relève. Par exemple, il est possible que le personnel de la fonction finance voie l'entreprise d'une façon très différente de celle du personnel de la fonction marketing. Le schéma et ses neuf éléments fondamentaux créent un langage qui est compris de tous et constituent une représentation complète de l'entreprise, tant de ses activités orientées vers le client et de ses activités de soutien de sa mission que de son aspect financier.

L'utilisation du schéma pour évaluer les investissements

Le schéma, qui donne une vue d'ensemble de l'entreprise, aide les dirigeants à comprendre toute l'étendue des possibilités d'innovation, allant de l'amélioration des modèles existants jusqu'à la création de nouveaux modèles. Cela aide les dirigeants à prendre de meilleures décisions sur l'attribution des ressources au sein du portefeuille de projets d'innovation.

Le schéma de modèle d'affaires est également utile dans le contexte des fusions et acquisitions. On peut l'utiliser pour esquisser les modèles d'affaires de deux entreprises afin d'évaluer leur compatibilité. Du point de vue de l'unité organisationnelle, là où l'intégration se fait, le schéma peut être utilisé pour mieux expliquer l'entreprise aux nouveaux dirigeants. Dans le cas d'acquisitions multiples, le schéma peut être utilisé pour harmoniser les activités nouvellement acquises avec la stratégie, l'orientation et les activités de l'entité acquéreuse.

Le schéma peut aussi être utilisé pour élaborer une stratégie de sortie, pour préparer un énoncé de position, pour régler des questions importantes avant la conclusion d'une vente ou d'une acquisition ou encore, pour procéder à un premier appel public à l'épargne.

Résumé

La notion de « modèle d'affaires » désigne la logique par laquelle une organisation ou une entreprise crée et procure à ses clients cibles une valeur qu'ils jugent importante. Le terme « client » (ou encore, usager, utilisateur, consommateur ou membre) désigne la personne ou l'organisation pour qui

l'entreprise crée de la valeur. Toute organisation a un modèle d'affaires, même s'il est intuitif ou s'il repose sur une compréhension intériorisée du fonctionnement de l'organisation.

Le schéma de modèle d'affaires, un cadre comportant neuf éléments fondamentaux, fournit à l'organisation un langage commun qui lui permet de communiquer, d'analyser et de changer son modèle d'affaires. Le schéma de modèle d'affaires se veut surtout un outil stratégique qui aide les organisations à faire une réflexion sur leurs activités et à mettre à l'essai de nouvelles idées et de nouveaux produits et services.

Le schéma de modèle d'affaires peut être utilisé dans tous les secteurs (p. ex. le secteur privé, le secteur public, les organismes sans but lucratif et les administrations publiques) et à de nombreux niveaux au sein d'une organisation. Il peut être utilisé au niveau de l'entreprise ou au niveau de l'unité d'exploitation. On peut l'utiliser pour examiner des gammes de produits, un produit ou un service en particulier ou encore, pour mettre à l'essai des innovations possibles ou de nouvelles orientations.

Les professionnels comptables en entreprise sont à même de mettre à profit leur savoir-faire et leur expertise en encadrant les organisations dans la mise en œuvre de cette stratégie unique et concurrentielle axée sur le client. La capacité du modèle d'affaires à favoriser la convergence et la canalisation des efforts dans l'ensemble de l'organisation témoigne de la puissance de cet outil (s'il est mis en œuvre correctement).

Ce modèle accroît la capacité de l'organisation à devenir plus résiliente, adaptable, innovatrice et durable (selon le cadre RAID), et à le demeurer, dans des marchés concurrentiels. Au bout du compte, ces inducteurs permettront tant au professionnel comptable en entreprise qu'à l'organisation de veiller au succès de la mise en œuvre du modèle d'affaires tout en les outillant dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.

Annexe A : Liste de référence sur les ressources

La liste de référence fournie dans cette annexe est un bon point de départ pour obtenir plus d'information sur le schéma de modèle d'affaires. De plus, on peut trouver de nombreux vidéos et ouvrages de référence gratuits et libres sur Internet.

Livres

Osterwalder, A. et Yves Pigneur, *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Inc., 2010.

Alexander Osterwalder et al., *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons Inc., 2014.

Blank, S. et Bob Dorf, *The Startup Owners Manual—Step By Step Guide to Building A Great Company*. K&S Ranch Publishing, 2012.

Johnson, Mark W., *Seizing The White Space (explanation of the “job-to-be-done”)*. Harvard Business School Publishing, 2010.

Outils

Le schéma de modèle d'affaires est diffusé sous licence Creative Commons et peut être utilisé sans frais. La seule exigence liée à son utilisation est de mentionner correctement la source de l'outil. Le schéma peut être téléchargé sans frais à l'adresse suivante : www.strategyzer.com – Sélectionnez Canvas dans le menu, puis cliquez sur Business Model Canvas pour télécharger le schéma.

Conférenciers et blogues

Alexander Osterwalder : alexosterwalder.com

Steve Blank : steveblank.com

Patrick van der Pijl : designabetterbusiness.com/teammember/patrick-van-der-pijl

Vidéos

Business Model Canvas Explained : Vue d'ensemble du schéma de modèle d'affaires (en anglais)
www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s

M. Lachapelle (sur les modèles d'affaires) : La dynamique du modèle d'affaires et le modèle à plate-forme (en anglais)
www.youtube.com/watch?v=gLi8yldHYbI

Steve Blank : Comment les grandes sociétés peuvent apprendre des entreprises au stade de démarrage en matière d'innovation (en anglais)
www.youtube.com/watch?v=AX0EnxpkZ6I

Clayton Christensen : Comprendre la tâche que le client veut accomplir (en anglais)
<https://www.youtube.com/watch?v=Q63PZR7mG7O>

Alexander Osterwalder : The Business Model Canvas
<https://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>

L'auteur

Michael Lachapelle possède plus de 17 ans d'expérience en conception des affaires, en analyse des activités commerciales, en gestion de la stratégie, et en création de nouveaux produits et services. Il a travaillé pour un large éventail de clients, dont des sociétés ouvertes et fermées, des entités du secteur public, des OSBL et des associations. Sa clientèle est composée de multinationales et d'organismes internationaux bien établis, mais aussi de petites entreprises, dont certaines en démarrage. Consultant indépendant, M. Lachapelle aide les hauts dirigeants et les fondateurs d'entreprises à améliorer la façon dont ils exercent leurs activités en harmonisant les processus et en renforçant la communication. Il offre du mentorat individuel ou d'équipe, en plus d'accompagner les organisations dans la mise en place de méthodes de conception des affaires et dans la réalisation de projets d'innovation portant sur des services, des produits ou des activités. Il est actuellement l'unique accompagnateur et conseiller en schémas de modèles d'affaires agréé par Strategyzer au Canada. Ils ne sont d'ailleurs que 29 dans le monde à posséder cette qualification.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Conception d'un modèle d'affaires*. L'**aperçu**, les **lignes directrices** et l'**étude de cas 1** et l'**étude de cas 2** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.