

# 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<sup>e</sup> 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

APERÇU

## Introduction au concept

Pourquoi est-ce important de comprendre son entreprise plutôt que son produit?

Dans les années 1970, la société Converse contrôlait près de 80 % du marché américain des chaussures de sport. Mais en 2000, l'entreprise – qui avait lancé la chaussure de sport en 1908 ainsi que la chaussure de basketball montante emblématique en toile (la « *Chuck Taylor* ») dans

les années 1920 – était en faillite et a été rachetée par la société Nike en 2003. Mais pourquoi Nike a-t-elle voulu racheter le concurrent qu'elle avait en fait évincé du marché?

Dans les années 1970 et 1980, les sociétés Nike, Adidas et Puma sont entrées sur le marché et ont commencé à convaincre les consommateurs qu'ils avaient besoin d'un type de chaussure particulier pour la pratique de chaque sport ou activité. Cela changea la perception que les gens avaient des chaussures de sport. Ces entreprises ont ensuite doté les chaussures de sport de nouvelles caractéristiques (p. ex. les coussins d'air) et leur ont donné un style branché pour stimuler les ventes. La société Converse, pour sa part, se concentrait toujours sur la fabrication de chaussures de sport simples et de grande qualité. La grande importance que Converse accordait à son produit faisait en sorte qu'elle était déphasée par rapport au marché, comme cela est arrivé également à Kodak, qui a tardé à s'adapter à l'arrivée de la photographie numérique.

Les dirigeants de la société Nike avaient vu dans le marché et les activités de Converse quelque chose qu'aucun des dirigeants de Converse n'avait perçu.

Dans les années 1950 et 1960, les espadrilles Converse étaient le symbole de la rébellion (pensez à James Dean). Plus tard, dans les années 1980, les rockers et les punks portaient des espadrilles Converse. Et puis plus tard encore, dans les années 1990, les rockers grunge et les passionnés de mode étaient très attachés à leurs chaussures Converse.

À cause de son engagement envers le sport, la société Converse n'avait pas eu connaissance de ce segment de la clientèle constitué d'adeptes de la contre-culture ni du vaste marché qu'est la mode. La société Nike a acheté la société Converse et abandonné l'orientation sport de la marque Converse afin de privilégier l'image de produit de contre-culture. Ce faisant, elle a fait de Converse l'une des chaussures mode les plus populaires de l'histoire. En 2011, Converse a vendu 70 millions de paires de chaussures partout dans le monde et, en 2015, son chiffre d'affaires avait atteint près de 2 milliards de dollars US.

La leçon à tirer de ce cas est la suivante : le succès ne dépend pas tant du produit que du modèle d'affaires sur lequel il repose.

## Le concept de modèle d'affaires

Le modèle d'affaires d'une organisation a trait à la relation entre l'organisation et les gens pour qui elle crée de la valeur. Clients, usagers, utilisateurs, membres ou consommateurs – le terme varie selon le type d'organisation –, tous ces termes désignent la cible pour laquelle l'organisation crée de la valeur. Ces termes sont donc synonymes dans ce contexte.

Le modèle d'affaires d'une organisation est fondé sur la compréhension qu'a l'organisation de la valeur qu'elle crée pour ses clients. Que cette valeur soit importante ou non pour l'organisation est sans importance : tout ce qui importe, c'est qu'elle soit importante pour ses clients.

Le deuxième aspect d'un modèle d'affaires est la manière dont l'organisation crée de la valeur pour ses clients. De quelle infrastructure a-t-elle besoin pour créer de la valeur? De quels actifs essentiels a-t-elle besoin? Quelles relations l'organisation doit-elle établir afin de créer de la valeur et de procurer de la valeur à ses clients?

Et enfin, le dernier aspect d'un modèle d'affaires est la valeur que l'organisation obtient de sa clientèle. Cette valeur prend principalement la forme de rentrées d'argent, mais dans certains cas particuliers (par ex. dans le cas de modèles d'affaires financés par des tiers ou d'innovation sociale), elle peut prendre la forme de données, d'informations ou d'influence.

Selon les auteurs Osterwalder et Pigneur (2010) :

*Un modèle d'affaires est la logique par laquelle une organisation crée et procure à ses clients une valeur qu'ils jugent importante et obtient une valeur en retour.* [TRADUCTION]

C'est aussi simple que ça. La définition d'un modèle d'affaires est la logique et la stratégie par lesquelles une organisation crée et procure systématiquement et de façon continue et durable une valeur qui est importante pour ses clients et obtient de la valeur en retour.

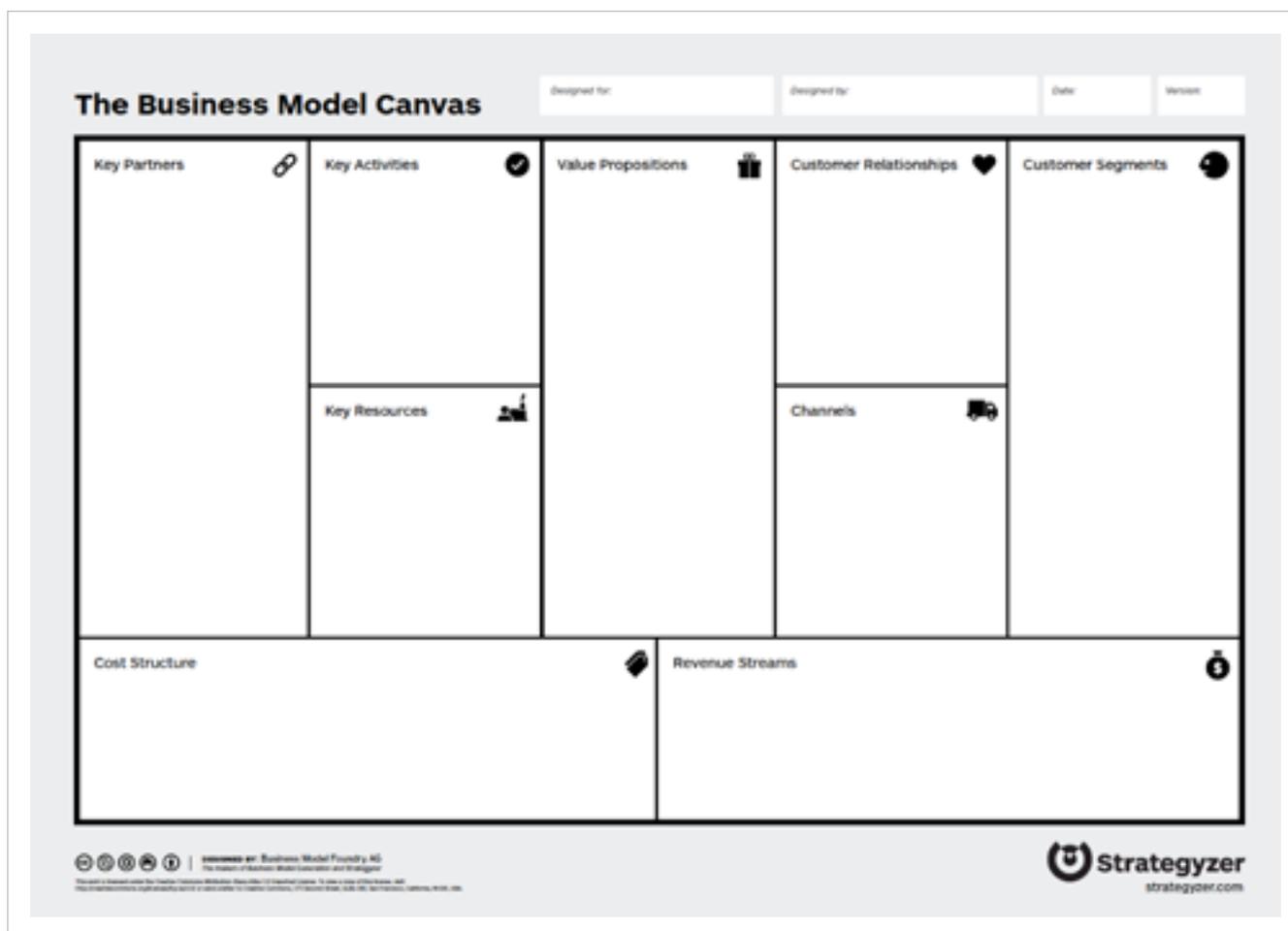
## Le schéma de modèle d'affaires

Le schéma de modèle d'affaires est l'outil que nous utilisons pour consigner les modèles d'affaires de manière explicite et visuelle. Ce schéma a été élaboré par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur ouvrage intitulé *Business Model Generation*, paru chez Wiley en 2010.

Le schéma de modèle d'affaires facilite la conception, la compréhension et l'analyse des activités existantes d'une organisation; il permet aussi de mettre à l'essai de nouvelles idées sur la façon de changer les activités existantes ou d'en créer de nouvelles.

Le schéma de modèle d'affaires comporte les neuf éléments fondamentaux de toute organisation :

1. Les segments de clientèle;
2. La proposition de valeur;
3. Les relations avec les clients;
4. Les canaux;
5. Les activités clés;
6. Les ressources clés;
7. Les principaux partenaires;
8. Les sources de revenus;
9. Les structures de coûts.



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

## Comment utiliser un schéma de modèle d'affaires

Le schéma de modèle d'affaires est un cadre et un outil très efficaces pour concevoir, comprendre et changer sa façon de faire des affaires. La plupart des gens, même ceux qui connaissent très bien le schéma, ignorent souvent les nombreuses façons dont cet outil peut être utilisé dans un contexte organisationnel.

Le schéma de modèle d'affaires peut être appliqué à quatre grands aspects de l'entreprise : la stratégie, l'innovation, l'alignement organisationnel et les investissements.

1. L'utilisation du schéma comme outil stratégique :
  - dans le processus de planification stratégique;
  - dans le processus de planification des unités d'exploitation;
  - dans la conception et l'évaluation de partenariats;
  - dans l'analyse de la situation concurrentielle;
  - dans l'élaboration des différentes branches d'activité.
2. L'utilisation du schéma comme outil d'innovation :
  - pour concevoir, mettre à l'essai et développer de nouveaux moteurs de croissance;
  - pour mettre à l'essai des idées de changement au sein de l'entreprise;
  - comme modèle pour développer de nouvelles idées;
  - pour mieux comprendre vos clients et leurs besoins.
3. L'utilisation du schéma pour favoriser l'alignement organisationnel:
  - pour intégrer de nouveaux dirigeants à l'organisation;
  - pour faire connaître les orientations stratégiques de l'organisation;
  - pour adopter un langage commun au sein de l'organisation.
4. L'utilisation du schéma pour évaluer les investissements :
  - pour prendre de meilleures décisions en matière d'investissement et comme outil d'aide à la prise de décisions;
  - dans le cadre de fusions et d'acquisitions;
  - pour évaluer les stratégies de sortie.



Copyright © 2018 by Strategyzer

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

La conception d'un modèle d'affaires amène non seulement les organisations à changer la façon dont elles exercent leurs activités, mais elle fournit aussi une méthode innovatrice, itérative et durable leur permettant de procurer une valeur constante à l'ensemble de leurs clients tout en faisant bénéficier celles-ci d'une valeur constante en retour.

De même, c'est le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité) mis au point par CPA Canada qui est garant de la mise en œuvre fructueuse de ce modèle. À la base, ce cadre vise à aider les organisations (ou les entreprises) à élaborer une stratégie unique et concurrentielle axée sur les clients qui procure un avantage durable. Le modèle d'affaires permet aux organisations de tirer parti des inducteurs du cadre pour devenir plus résilientes face aux défis que pose l'environnement concurrentiel de leurs clients, pour s'adapter aux changements soudains liés au marché et pour innover afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché. L'action combinée et la mise à profit de ces inducteurs de succès se traduisent par la durabilité accrue de l'entreprise. Ce concept est examiné de façon plus approfondie dans les [lignes directrices](#).

## Comment le professionnel comptable en entreprise ajoute de la valeur

Le professionnel comptable en entreprise qui comprend le modèle d'affaires de l'organisation peut non seulement s'avérer un partenaire stratégique essentiel dans d'autres aspects de l'organisation, tout en mettant de l'avant le cadre RAID, mais aussi aider celle-ci à devenir résiliente, à s'adapter, à innover et à être durable. Grâce à son profil de compétences, le professionnel comptable en entreprise peut établir des liens entre les neuf éléments fondamentaux du schéma de modèle d'affaires.

Pour comprendre le modèle d'affaires d'une organisation, il ne suffit pas de pouvoir le représenter à l'aide d'un graphique. Il faut en connaître les divers éléments et percevoir la manière dont ils sont liés à la structure opérationnelle, aux activités d'exploitation et aux processus et objectifs opérationnels de l'organisation.

Pour s'assurer de la mise en œuvre fructueuse du modèle d'affaires, le professionnel comptable en entreprise doit mettre à profit et affiner son savoir-faire et son expertise de différentes façons, comme suit :

### La création de valeur

- **L'établissement du modèle d'affaires** : Le professionnel comptable en entreprise peut agir en tant que facilitateur et leader auprès de l'équipe de la haute direction pour l'aider à établir le modèle d'affaires au moyen du schéma de modèle d'affaires. Il peut jouer un rôle clé pour aider l'organisation à trouver des solutions durables en vue de l'élaboration et de la compréhension de son modèle d'affaires.
- **La participation tactique** : Le professionnel comptable en entreprise peut contribuer de manière importante à dégager des tactiques concrètes et efficaces des grandes lignes de la stratégie générale établie dans le modèle d'affaires de l'organisation.

## La matérialisation de la valeur

- **L'analyse stratégique et l'évaluation continue** : Le professionnel comptable en entreprise joue un rôle important dans la gestion de la performance, et il peut recommander l'adoption d'indicateurs de performance qui feront en sorte que les activités d'exploitation de l'entreprise reflètent bien son modèle d'affaires.
- **La participation au processus d'exploitation** : Le professionnel comptable en entreprise contribue de manière importante aux activités d'exploitation ou de fonctionnement qui sont nécessaires pour que l'organisation procure de la valeur à ses parties prenantes. Il doit participer activement au processus qui consiste à faire le lien entre les éléments du modèle d'affaires et les activités quotidiennes de l'organisation.

## La communication de l'information sur la valeur

- **La présentation de l'information** : Le professionnel comptable en entreprise prépare des informations financières et non financières utiles à la prise de décisions au sein de l'organisation et les présente à la haute direction. La présentation appropriée de cette information est cruciale pour que la direction soit en mesure de prendre des décisions judicieuses.



© 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](mailto: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](mailto: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.