

ING2 2024-25

# BUSINESS MODEL

# QU'EST-CE QU'UN BUSINESS MODEL ?

Un **business model** (aussi appelé modèle d'affaires ou modèle économique) correspond à la façon dont l'entreprise crée de la valeur et génère des revenus.

Le business model sert de **plan directeur pour la mise en œuvre de la stratégie** et des processus de l'organisation.

Comprendre ce concept permet **d'imaginer de nouvelles stratégies et d'innover avec succès.**

# QU'EST-CE QU'UN BUSINESS MODEL ?

## Quelques exemples de business models :

- **L'abonnement** : Spotify, Netflix (modèle qui n'est pas nouveau : auparavant, on s'abonnait au journal, à un magazine, à Canal +).
- **Le freemium** : Proton Mail (adresse mail, cloud et VPN gratuit, mais il faut payer pour utiliser plusieurs adresses, choisir son nom de domaine ou augmenter son espace de stockage).
- **Le modèle « de l'imprimante »** : Nespresso, Gillette (le produit de base est abordable, mais ensuite le client est captif : pour utiliser le produit, il doit continuer à acheter des consommables souvent coûteux).
- **Le commissionnement** : BlaBlaCar, Airbnb, LeBonCoin...
- *Et aussi : le low-cost, le cashback, l'affiliation, etc.*



# QU'EST-CE QU'UN BUSINESS MODEL ?

Un **business model** peut être représenté par 9 blocs :

- Partenaires clés
- Activités clés
- Ressources clés
- Propositions de valeur
- Relations avec les clients
- Canaux de distribution
- Segments de clientèle
- Structure des coûts
- Sources de revenus

# FORMALISER SON BUSINESS MODEL

---

- Le Business Model Canvas










# Le Business Model Canvas

Réalisé pour :

Réalisé par :

Date :

Version :

<b>Partenaires Clés</b> 	<b>Activités Clés</b> 	<b>Propositions de Valeur</b> 	<b>Relations avec les Clients</b> 	<b>Segments de Clientèle</b> 			
<p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources obtenons-nous auprès de nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p><b>OBJECTIFS DU PARTENARIAT</b> Optimisation et Economie Production de impacts et opportunités Acquisition des ressources ou activités spécifiques</p>	<p>Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Notre relation avec les clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p><b>CATEGORIES</b> Production Résolution de problèmes Distribution / Réseau</p>	<p>Quelle valeur apportons-nous au client ? Quel problème(s) client aidons-nous à résoudre ? Quelles combinaisons de produits et de services proposons-nous à chaque segment de clients ? À quels besoins clients répondons-nous ?</p> <p><b>CARACTERISTIQUES</b> Nouveauté Performance Personnalisation "Mission à accomplir" Design Marque / Nouveauté Prix Réduction de coûts Rémédiation de risques Accessibilité Confort / Usage</p>	<p>Quelles relations chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Quel est leur coût ? Commentaires sont-elles intégrées dans notre modèle économique ?</p> <p><b>EXEMPLES</b> Assistance personnalisée dédié Assistance personnalisée libre service Services automatisés Communautés Co-création</p>	<p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>Membre de maison Marché de niche Marchés segmentés Marchés émergents Plateau-forme multi-faces</p>			
	<b>Ressources Clés</b> 		<b>Canaux de Distribution</b> 				
	<p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Notre relation avec les clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p><b>TYPES DE RESSOURCES</b> Physiques Intellectuelles (marques, brevets, droits, données) Humaines Financières</p>		<p>Quels sont les canaux préférés de nos clients ? Quels canaux utilisons-nous actuellement ? Nos canaux sont-ils intégrés ? Quels canaux offrent les meilleurs résultats ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment allons-nous les intégrer avec des routines de clients ?</p> <p><b>PHASES</b> 1. Identification Comment percevons-nous mieux leur besoin pour contrôler notre offre ? 2. Evaluation Comment allons-nous le client à choisir notre proposition de valeur ? 3. Action Comment permettons-nous aux clients d'acquiescer nos produits et services ? 4. Livraison Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ? 5. Service après-vente Comment nous engageons nous un service après-vente ?</p>				
<b>Structure des Coûts</b> 			<b>Sources de Revenues</b> 				
<p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p><b>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL, PLUTOT :</b> Avec un très modèle (forte structure de coûts, coûts fixes, automatisation maximale, usage business intensive) ? Avec un modèle (faible sur la relation de valeur, proportion de valeur haut de gamme) ?</p> <p><b>EXEMPLES DE CARACTERISTIQUES</b> Coûts fixes (salaires, location, services publics) Coûts variables Economies d'échelle Economies de gamme</p>			<p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre payent-ils actuellement ? Comment payent-ils ? Comment préféraient-ils payer ? Quelle est la contribution de chaque flux de revenus à l'ensemble des revenus ?</p> <table><tr><td><b>TYPES</b> Vente de biens Prix d'abonnement Abonnement Paiement à l'usage / Crédit d'usage Prix de location Publicité</td><td><b>PRIX FIXES</b> Prix fixes Dépendent des options du produit Dépendent du segment client Dépendent du volume</td><td><b>PRIX VARIABLES</b> Algorithme (marchandises) Qualité de la prestation Marché temps réel</td></tr></table>		<b>TYPES</b> Vente de biens Prix d'abonnement Abonnement Paiement à l'usage / Crédit d'usage Prix de location Publicité	<b>PRIX FIXES</b> Prix fixes Dépendent des options du produit Dépendent du segment client Dépendent du volume	<b>PRIX VARIABLES</b> Algorithme (marchandises) Qualité de la prestation Marché temps réel
<b>TYPES</b> Vente de biens Prix d'abonnement Abonnement Paiement à l'usage / Crédit d'usage Prix de location Publicité	<b>PRIX FIXES</b> Prix fixes Dépendent des options du produit Dépendent du segment client Dépendent du volume	<b>PRIX VARIABLES</b> Algorithme (marchandises) Qualité de la prestation Marché temps réel					

# LE BUSINESS MODEL CANVAS

## Focus sur : les sources de revenus

### Au lancement de l'entreprise

- Apport en capital
- Financement participatif, love money
- Subventions
- Emprunt bancaire

### Pendant la vie de l'entreprise

- Ventes de produits/services
- Location
- Commissions/Affiliations
- Abonnements
- Etc.

# LE BUSINESS MODEL CANVAS

## Focus sur : la structure de coûts

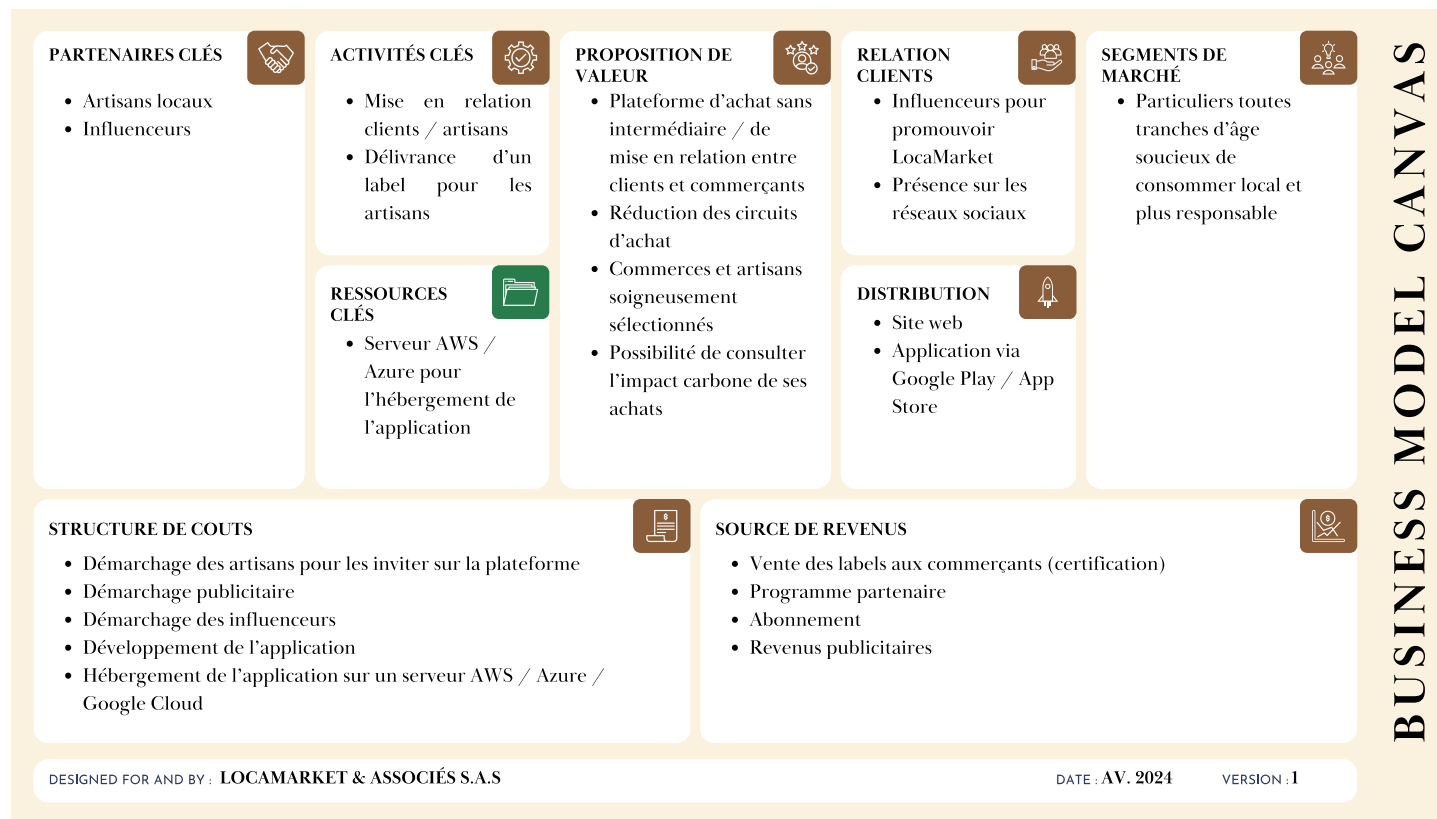
Quelles sont les charges ?

- Loyers
- Rémunérations, honoraires
- Achats de matières premières
- Achats de prestations
- Dépenses de marketing/publicité
- Dépenses en énergie
- Etc.



# LE BUSINESS MODEL CANVAS

Exemple de BM Canvas  
Marketplace de produits locaux  
(Travaux M1APP)



# COMMENT ÉLABORER UN BUSINESS MODEL ?

Pour élaborer un business model, il est indispensable de prendre en considération **le marché, les besoins, les clients.**

# COMMENT ÉLABORER UN BUSINESS MODEL ?

## Questions à se poser :

Existe-t-il un besoin pour mes produits ou services ?

- Si non, est-il possible de créer ce besoin ? Comment ?

Le prix de mon produit/service est-il acceptable pour le client ?

- Faire une étude de marché
- Comparer son produit/service avec des produits/services qui répondent à un usage similaire



# SONDAGE WOOCCLAP

---

Existe-t-il un besoin pour...



# UN IMPÉRATIF : COMPRENDRE LE CLIENT

---

- Pourquoi se mettre à la place du client ?
- Le concept de « job-to-be-done »
- Le Value Proposition Canvas

# POURQUOI SE METTRE À LA PLACE DU CLIENT ?

Do you need a \$400 juicer ?

*(Le cas de la start-up Juicero)*



# POURQUOI SE METTRE À LA PLACE DU CLIENT ?

Quelle est la principale erreur d'une start-up ?

Proposer quelque chose **dont personne ne veut !**

Viennent ensuite :

- Les mauvais recrutements
- La dispersion des efforts
- Les problèmes de vente/marketing



# POURQUOI SE METTRE À LA PLACE DU CLIENT ?

Il est primordial de se mettre à la place du client pour bien appréhender **ses besoins, ses usages**.

L'objectif n'est pas de savoir ce qu'il veut, mais de **savoir ce qu'il fait** (les déclarations ne correspondent pas toujours aux actes).



# LE CONCEPT DE « JOB-TO-BE-DONE »

- Concept développé par **Clayton Christensen** et **Michael Raynor** en 2003 dans « *The Innovator's solution* ».
- Idée selon laquelle les consommateurs n'achètent pas des produits/services : ils « **embauchent** » des **solutions** pour accomplir des tâches spécifiques.



# LE CONCEPT DE « JOB-TO-BE-DONE »

## Comment l'identifier ?

En observant :

- « *Tous les trains étaient pleins, toutes les voitures étaient vides* » - Frédéric Mazzella, BlaBlaCar.
- « *J'avais plus de cent vêtements que je ne portais pas* » - Milta Mitkute, Vinted.

En se posant la question :

- Quel problème je veux résoudre ?

En analysant ce que fait le client :

- Quel est son véritable besoin ?

# LE CONCEPT DE « JOB-TO-BE-DONE »

Réfléchir en termes de job-to-be-done aboutit parfois à **concevoir un produit/service un peu différent** ce que l'on imaginait au départ (deux exemples à venir).

# LE CONCEPT DE « JOB-TO-BE-DONE »

## Exemple 1 :

**Le Yamaha THR10** est un petit ampli guitare/basse pratique, esthétique et doté d'un port USB pour l'enregistrement (pas besoin de carte son). Il s'est vendu à plusieurs centaines de milliers d'unités depuis 2011.

**« Nous avons conçu les amplificateurs THR pour répondre aux besoins spécifiques des guitaristes jouant à la maison, et la réponse a été remarquable. »**

Dave Miner, Product Marketing Manager, Yamaha Guitar Group.



# LE CONCEPT DE « JOB-TO-BE-DONE »

## Exemple 2 :

**Smart Workout** : un kit de musculation pour travailler chez soi ou en déplacement. Lancé en 2021 par deux jeunes actifs qui ne trouvaient pas le temps d'aller à la salle de sport.

*Chiffre d'affaires : + de 40000 euros en mai 2024 rien que sur Amazon.fr.*

