

LE BUSINESS MODEL

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School



CONCEVOIR SON BUSINESS MODEL

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

- Un business model est la manière unique et cohérente:
 - - de créer de la valeur (de faire du chiffre d'affaires et du profit)
 - - de mener opérationnellement une activité



L'utilité d'un business model

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School



Clarifier en quoi l'idée entrepreneuriale rencontre une utilité économique



Cerner le montage opérationnel qui sera nécessaire



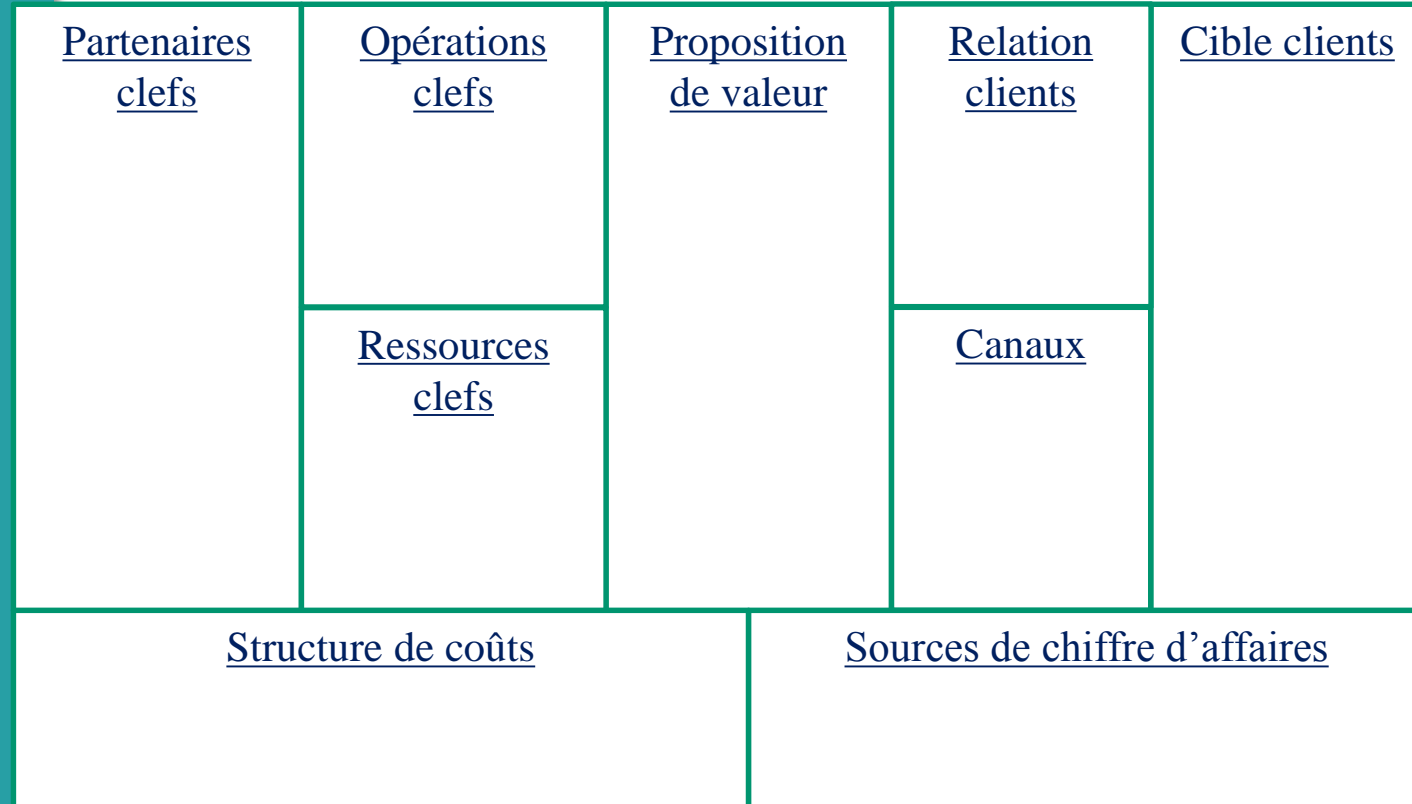
Vérifier qu'une équation économique valide est possible



La réflexion peut s'appuyer sur des grilles: La plus connue est le canevas en 9 blocs de Osterwalder

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School



La première étape de conception d'un business model est de formaliser la proposition de valeur aux clients

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Proposition de valeur

En quoi le projet entrepreneurial:

- est utile à des clients et à la société
- résout des problèmes, répond à des frustrations, à des aspirations, etc.
- est différent ou nouveau par rapport aux propositions concurrentielles existantes

La proposition de valeur est-elle formulée de manière simple, singulière et crédible ?

Il s'agit également de préciser l'offre et les services associées à cette proposition.



Le second bloc à étudier est la cible clients

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Une proposition de valeur doit rencontrer sa cible clients. Il s'agit de définir pour qui nous voulons créer de la valeur. Plusieurs types de clients peuvent parfois être concernés: distributeur, usager, financeur, etc.

Cible clients



Le troisième bloc précise la nature de la relation entre la future entreprise et ses clients

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Des relations de différentes natures peuvent permettre de capter, fidéliser et faire grandir une communauté de clients. En cohérence avec le business model, la relation peut être limitée (par exemple, distribution automatique) ou au contraire très intense (lien personnalisé, émotionnel, etc.).

Relation
clients



Le quatrième bloc permet de définir le bon mix entre canaux

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Selon la proposition, la cible clients et la nature de la relation, différents canaux humains, physiques et numériques peuvent être utilisés: conseillers clients, magasins, médias, sites web, forum communautaire, etc. Il s'agit de construire la bonne combinaison et interaction entre ces canaux pour communiquer et délivrer l'offre associée à la proposition.

Canaux



Le cinquième bloc déduit le modèle de revenu et les sources de chiffre d'affaires

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Il s'agit du premier bloc de validation économique. Il porte sur la monétisation et sur les questions: A qui pourrons nous facturer ? Que pourrons nous facturer ? Comment pourrons nous facturer ?

Les modèles de revenu peuvent être de nature diverse: facture à l'unité, forfait, publicitaire, freemium, rasoir et lames, abonnement, paiement à l'usage, commissions, etc.

Sources de chiffre d'affaires



Le sixième bloc identifie les opérations qui seront nécessaires pour mener l'activité

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Opérations
clefs

Une activité économique implique des opérations : concevoir, fabriquer, commercialiser, etc. Il est important d'identifier les opérations clefs constituant des « nœuds » de valeur.

Les opérations s'articulent au sein d'une chaîne de valeur dont la configuration doit être optimisée pour permettre la proposition de valeur de manière efficace et efficiente.



Le septième bloc permet de déduire les ressources clefs nécessaires

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Ressources clefs

Pour mener à bien des opérations et les organiser, des ressources sont nécessaires: ressources humaines, financières, tangibles (technologie, équipement, etc.) et intangibles (marque, brevet, réputation, etc.). Les ressources clefs sont les plus déterminantes pour l'aptitude à la réalisation de la proposition de valeur.



Le huitième bloc positionne les partenaires clefs de la future entreprise

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Partenaires clefs

Un business model doit être ouvert. Il s'insère dans un écosystème. Une question clef se pose pour chaque opération: internaliser ou externaliser. Les partenaires peuvent être les fournisseurs, les sous traitants, les alliés, les offreurs de produits ou de services complémentaires, etc. Il s'agit d'identifier ceux qui auront un rôle clef pour la réussite de la future entreprise.



Le dernier bloc déduit la structure de coûts

Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Les coûts par opération sont maintenant identifiables. Selon les besoins de ressources et les arbitrages entre internalisation ou appel à des partenaires, le niveau d'investissement pourra être apprécié. In fine, le type de structure entre coûts fixes et coûts variables pourra apparaître. Le business model pourra également être caractérisé selon sa forte orientation CAPEX (Capital Expenditures) ou OPEX (Operating Expenses)



Structure de coûts

D'autres grilles complémentaires pour poursuivre la réflexion

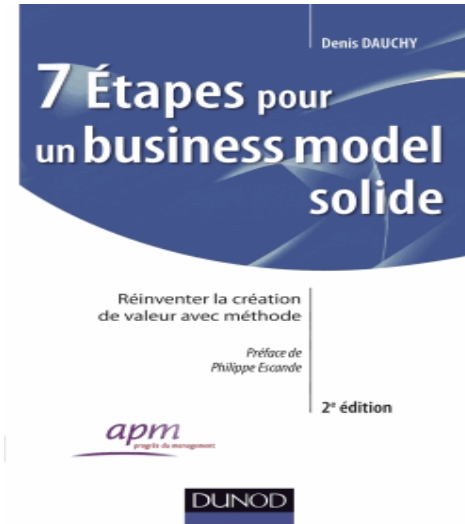
Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

Le canevas en 9 blocs de Osterwalder permet une visualisation simple et globale. D'autres dimensions demandent un approfondissement:

- L'alignement organisationnel
- L'approche du retour sur capitaux (R.O.C.E.)
- Le modèle de croissance
- Les indicateurs clefs pour piloter, etc.

L'ouvrage « 7 étapes pour un business solide » aborde notamment ces sujets.



Denis Dauchy

Professeur de stratégie
Directeur Executive MBA
EDHEC Business School

