



04

CLASSE 04

ÉTABLIR LA VALEUR

SEO-ONT.CA

CLASSE

4

Que se
passe-t-il à la
base ?

Concevoir d'abord : Établir la valeur, créer des modèles

De nombreuses études ont montré que la première raison de l'échec des petites entreprises est le manque de ventes au cours des deux premières années. Selon Brad Sugars, fondateur de la franchise *ACTIONCoach* et auteur de *Buying Customers*, «Les propriétaires de petites entreprises peuvent attribuer leur échec à l'insuffisance du capital de départ ou des liquidités, mais la réalité est que si vous ne gagnez pas d'argent, vous n'avez pas d'entreprise.»

Son argument est corroboré par le fait que, sans ventes, une entreprise ne peut pas embaucher le personnel de qualité nécessaire à sa pérennité. Elle ne peut pas non plus se permettre le type de marketing qui peut avoir un impact durable. La fin arrive avant que l'entreprise ne démarre vraiment. Pourquoi ?

Voici notre point de vue : vous ne pouvez pas gagner de l'argent en essayant de vendre un produit ou un service dont personne ne veut. Point final. Fin de l'histoire. Selon un article de la *Harvard Business Review*, près de 80 % de tous les nouveaux produits échouent. Selon les auteurs Joan Schneider et Julie Hall, «le plus gros problème semble être le manque de préparation. Les entreprises sont tellement concentrées sur la conception et la fabrication de nouveaux produits qu'elles remettent à plus tard le travail difficile qui consiste à comprendre d'abord les besoins et les désirs des clients.»

Dans ce cours, nous présentons deux outils importants que les propriétaires de petites entreprises peuvent utiliser pour établir la valeur qu'un produit ou un service apportera au marché, et pour concevoir un modèle d'entreprise qui permettra de créer une entreprise prospère et durable : i) Canevas de la proposition de valeur, et ii) Canevas du modèle d'affaires.

Qu'est-ce que j'y gagne ?

À la fin de ce cours, vous pourrez :

- Expliquer le Canevas de la proposition de valeur et le Canevas du modèle d'affaires.
- Définir les problèmes que vous allez résoudre et les gains que vous allez créer pour vos clients.
- Utiliser le CPV et le CMA pour créer une proposition de valeur et un modèle économique pour votre entreprise.

Que se passe-t-il dans les feuilles de travail des modules de base de l'entreprise ?

Vous trouverez des copies du Canevas de la proposition de valeur et du Canevas du modèle d'affaires dans les feuilles de travail Building Block. Nous vous encourageons à réaliser ces exercices puissants avant de créer votre entreprise ou de lancer vos produits et services dans le monde. Nous voulons vraiment que vous nous fassiez confiance sur ce point.

L'essence d'une entreprise prospère est vraiment très simple. C'est votre capacité à offrir un produit ou un service que les gens paieront à un prix suffisamment élevé pour dépasser vos coûts, idéalement à la hauteur de trois, quatre ou cinq fois, ce qui vous permet de réaliser un bénéfice pour acheter et offrir d'autres produits et services

BRIAN TRACY

PDG de Brian Tracy International, auteur, conférencier spécialiste de la motivation.

Qu'est-ce que la valeur ?

Tout d'abord, commençons par une définition de la valeur.

La création de valeur est vraiment l'essence même de l'entreprise. Vous créez une petite entreprise pour pouvoir échanger un produit ou un service que vous créez avec un client qui veut ce que vous vendez. Vous échangez de la valeur avec l'autre. Il est parfois facile de perdre de vue ce que la valeur signifie réellement pour nous ou pour nos clients parce que nous en faisons un concept abstrait et lorsque nous le faisons, nous perdons le sens tangible de ce qui crée réellement de la valeur dans notre petite entreprise. En réalité, la valeur est quelque chose de très réel et de très concret. Si vous voulez comprendre comment créer de la valeur dans votre entreprise, pensez à rendre service. Tous les produits ayant une réelle valeur sont associés à des moyens spécifiques de servir les clients. Grâce à ce service, on crée de la valeur. C'est donc dire que ce qui sert, crée de la valeur.

Essayons un petit exercice. Arrêtez-vous un instant et pensez à quelque chose que vous possédez et que vous appréciez vraiment. Enlevez votre chapeau d'homme d'affaires et voyez-vous comme le client de quelqu'un d'autre. Il peut s'agir d'un excellent stylo qui tient parfaitement dans votre main, de la satisfaction que vous procure votre iPad ou de la joie que vous procure votre vélo de montagne. Peu importe ce que c'est, du moment que c'est quelque chose à laquelle vous tenez vraiment. Sans cet objet, il y aurait un petit trou dans votre vie - rien de comparable à la perte d'un ami ou d'un être cher, bien sûr - mais vous ressentiriez tout de même son absence. Maintenant, en quelques mots, notez ce qui vous manquerait le plus parmi ce que vous possédez.

Ok, maintenant revenons à notre rôle de propriétaire d'entreprise. Nous voulons que vos clients ressentent la même chose pour vos produits ou services s'ils n'étaient pas disponibles. Nous voulons qu'ils soient un peu tristes sans eux, qu'il y ait peut-être un petit trou dans leur vie, là où se trouvaient vos produits ou services. C'est ça la valeur. Et c'est la magie que nous essayons de créer pour vos clients. Continuons!

Proposition de valeur

La proposition de valeur est donc simplement une déclaration que nous utilisons dans les affaires pour résumer une attente de valeur par exemple, les raisons pour lesquelles un consommateur (ou une entreprise si vos clients sont d'autres entreprises) devrait acheter votre produit ou service. Il s'agit d'une promesse de valeur à fournir. Une proposition de valeur est une promesse faite par une entreprise à un client ou à un segment du marché. Il s'agit d'une raison facile à comprendre pour laquelle un client devrait acheter un produit ou un service chez vous. Une proposition de valeur doit être une déclaration claire qui explique comment un produit résout un problème, communique les détails de son avantage supplémentaire et indique la raison pour laquelle il est meilleur que les produits similaires sur le marché. La proposition de valeur idéale est concise et fait appel aux facteurs de décision les plus importants du client.

Votre proposition de valeur communique la raison principale pour laquelle un produit ou un service est le mieux adapté à un client ou à un segment de marché particulier. Elle doit donc toujours être affichée sur votre site web et dans d'autres points de contact avec les consommateurs, ou sur des supports marketing. Elle doit également être intuitive, de sorte qu'un client puisse lire ou entendre la proposition de valeur et comprendre la valeur que votre produit ou service doit apporter sans autre explication.

Examinons deux propositions de valeur très intéressantes créées par des entreprises que vous connaissez peut-être.

Peu d'entreprises technologiques sont aussi polarisées ou largement critiquées qu'Uber. En tant que l'un des plus ardents défenseurs de l'autonomisation offerte par ce que l'on appelle

la gig economy, Uber s'est attiré, à juste titre, les foudres de la critique pour avoir refusé à ses chauffeurs les protections de base accordées aux employés légaux. Il a fait l'objet d'un examen national et même gouvernemental pour avoir décidé de se constituer en société aux Bermudes afin d'échapper à ses obligations fiscales, et est généralement l'exemple type de la raison pour laquelle tout le monde déteste la «perturbation» propre à la Silicon Valley. Désolé, nous nous écartons du sujet.

Il y a cependant une chose qu'Uber fait très bien, c'est sa proposition de valeur unique.

Sans le dire explicitement, Uber met en évidence tout ce qui est nul dans le fait de prendre un taxi traditionnel et souligne en quoi son service est supérieur. La formulation simple mais très efficace, ou copie comme on dit dans le monde du marketing, tirée de la page d'accueil d'Uber, transmet la simplicité et la facilité qui sont au cœur de ce qui rend ce service si tentant :

- Une simple pression et une voiture vient directement à vous
- Votre chauffeur sait exactement où aller
- Le paiement se fait entièrement sans argent liquide

Tout ceci contraste directement avec l'expérience typique de la prise d'un taxi : pas d'appels téléphoniques à des répartiteurs désintéressés, pas de conversations pénibles pour essayer d'expliquer à un chauffeur de taxi stressé où vous devez aller, et pas besoin de chercher de la monnaie ou de se demander si vous avez assez de billets dans votre portefeuille. Juste un moyen rapide et efficace d'arriver à destination. Cette idée est renforcée par le message ambitieux figurant en haut de la page d'accueil d'Uber, qui affirme que «Votre journée vous appartient».

ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

Une autre proposition de valeur que nous apprécions est celle de Slack :

Le monde semble être divisé en deux types de personnes : ceux qui aiment Slack et ceux qui ne l'ont pas encore essayé. Pour les non-initiés, Slack est une application de messagerie et de productivité au travail. Sa simplicité d'utilisation est trompeuse, mais elle est suffisamment robuste pour permettre à de grandes équipes de travailler sur des projets complexes (comme le prouve l'inclusion très intelligente par Slack de l'exemple du Jet Propulsion Lab de la NASA sur sa page d'accueil). Qu'est-ce qui distingue Slack des milliers d'autres applications de messagerie et de productivité ?

Pour l'essentiel, Slack résume sa proposition de valeur dans l'exemple ci-dessus : il rend la «vie professionnelle des utilisateurs plus simple, plus agréable et plus productive». L'exemple du JPL de la NASA est également très intelligent car il implique subtilement que si c'est assez bon pour les grandes équipes de scientifiques de la NASA, le genre de personnes qui mettent des robots sur d'autres planètes, alors c'est assez bon pour nous !

ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

Et bien sûr, voici la proposition de valeur d'Entrepreneuriat SÉO.

Entrepreneuriat SÉO s'est construit sur une seule conviction : la formation en ligne pour les petites entreprises doit être plus qu'un simple enseignement. Avant tout, les entrepreneurs doivent pouvoir développer leurs compétences et leur confiance en eux de manière pratique, abordable et rapide, avec le soutien de personnes qui sont passées par là. Rejoignez dès aujourd'hui notre communauté de plus de 10 000 entrepreneurs, experts en la matière et coachs.

Voici un résumé du format d'une grande proposition de valeur :

Les propositions de valeur peuvent suivre différents formats, tant qu'elles sont uniques à votre entreprise et à vos clients. D'une manière générale, la proposition de valeur se présente sous la forme d'un bloc de texte (un titre, un sous-titre et un paragraphe de texte) accompagné d'un élément visuel (photo, cliché du héros ou graphiques). Il n'y a pas une seule bonne façon de procéder, mais nous vous suggérons de commencer avec la formule suivante :

- Titre. Quel est le bénéfice final que vous offrez, en une courte phrase ? Vous pouvez mentionner le produit et/ou le client. Ajoutez un élément qui attire l'attention.
- Un sous-titre ou un paragraphe de deux ou trois phrases. Une explication spécifique de ce que vous faites/offrez, pour qui et pourquoi c'est utile.
- Trois points. Énumérez les principaux avantages ou caractéristiques.
- Visuel. Les images communiquent beaucoup plus rapidement que les mots. Montrez le produit, le cliché du héros ou une image renforçant votre message principal.

Évaluez votre proposition de valeur en vérifiant si elle répond aux questions ci-dessous :

- Quel produit ou service votre entreprise vend-elle ?
- Quel est le bénéfice final de son utilisation ?
- Qui est votre client cible pour ce produit ou service ?
- Qu'est-ce qui rend votre offre unique et différente ?

Utilisez la formule titre-paragraphe-bulles-visuel pour structurer les réponses.

Dans la section suivante, nous vous présenterons un excellent outil destiné aux propriétaires de petites entreprises pour les aider à élaborer une proposition de valeur percutante : le Canevas de la proposition de valeur, de Strategyzer.com. et Alexander Osterwalder.

Canevas de la proposition de valeur

Alexander Osterwalder, théoricien suisse de la gestion d'entreprise, a développé le *Canevas de la proposition de valeur* pour aider les propriétaires d'entreprise à créer la proposition de valeur parfaite. Le Canevas de la proposition de valeur (CPV) est destiné à guider le développement des produits et services que les clients recherchent réellement. Le CPV consiste à créer une adéquation (ou une valeur) entre ce que vous vendez et ce que les clients recherchent.

Le Canevas de la proposition de valeur aide à comprendre systématiquement ce que veulent les clients et à créer des produits et services qui correspondent parfaitement à leurs besoins. Il recueille des informations sur les besoins et les exigences des clients, ce qui permet une conception plus efficace de vos produits et services et, en fin de compte, de votre modèle commercial. À terme, cela devrait se traduire par des ventes et une rentabilité accrue et par une moindre perte de temps pour développer des idées qui n'intéressent pas forcément les clients.

Tout le monde peut trouver de bonnes idées commerciales créatives, mais l'idée ici est d'abord de concevoir sur papier de la valeur pour vos clients. En utilisant le canevas de proposition de valeur, vous identifiez les besoins des clients, ainsi que les produits et services qui répondent à ces besoins, de manière visuelle et structurée. Examinons plus en détail le canevas de proposition de valeur.

ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

Le Canevas de la proposition de valeur comporte deux sections principales : i) le segment de clientèle sur le côté droit, et ii) la proposition de valeur sur le côté gauche du canevas.

Le canevas de proposition de valeur est un outil complémentaire au canevas de modèle d'entreprise (présenté plus loin dans ce cours). Il vous permet de décrire plus en détail vos propositions de valeur et les segments de clientèle ciblés et d'évaluer l'adéquation entre la valeur que vous avez l'intention de créer et les attentes de vos clients. En utilisant le canevas de proposition de valeur, les propriétaires d'entreprise examinent ce que les clients veulent vraiment, les problèmes qu'ils rencontrent, la façon dont ils peuvent être résolus et ce que sont leurs «difficultés» et leurs «gains». En exprimant ces éléments de manière structurée et visuelle, il devient immédiatement clair comment la valeur des produits et services peut être ajustée pour répondre aux exigences du client.

Segment clientèle (Côté droit)

Vous pouvez utiliser ce canevas avant, pendant et après avoir développé une connaissance approfondie de vos clients. Si vous l'utilisez avant, il mettra en évidence ce que vous devez apprendre sur vos clients et tester vos propositions de valeur.

Si vous l'utilisez par la suite, il vous aidera à analyser et à évaluer l'adéquation. Le canevas de proposition de valeur est un outil complémentaire au canevas de modèle d'entreprise (présenté plus loin dans ce cours). Il vous permet de décrire plus en détail vos propositions de valeur et les segments de clientèle ciblés et d'évaluer l'adéquation entre la valeur que vous avez l'intention de créer et les attentes de vos clients.

Le canevas de proposition de valeur peut être appliqué aux propositions de valeur nouvelles et existantes ainsi qu'aux segments de clientèle. Dans les deux cas, il vous aidera à structurer votre réflexion et à rendre vos idées plus tangibles.

Êtes-vous prêt ? Explorons le canevas, en commençant par le côté droit, soit le segment clientèle.

Vous devez commencer par vous concentrer sur le cercle de droite, qui représente votre segment de clientèle. L'objectif est de connaître le mieux possible qui est votre client, ses habitudes, les problèmes réels qu'il rencontre et les avantages qu'il obtient en consommant vos produits.

Pour ce faire, vous devez observer vos clients et identifier les points qui répondent aux questions suivantes :

Les emplois des clients

Il s'agit de ce qu'un client essaie de faire ou des problèmes qu'il essaie de résoudre. En d'autres termes, les activités régulières qu'il effectue pour répondre à ses besoins.

1. Quelle est l'activité de vos clients ?
2. Quel travail social réussissent-ils à faire ?
3. Quelles émotions cela leur suscitent-ils ?
4. Quels sont leurs besoins fondamentaux ?

Défis et désagréments (difficultés)

Il s'agit des émotions négatives (craintes et préoccupations) que les clients peuvent ressentir avant, pendant ou après avoir effectué les activités décrites dans leur emploi du temps. Par exemple :

1. Combien de temps leur faut-il pour faire l'activité ? Combien d'argent ? L'activité demande-t-elle un gros effort ? Trouvent-ils l'activité fastidieuse ?
2. Qu'est-ce qui les rend inconfortables lorsqu'ils utilisent les solutions déjà disponibles sur le marché ? Pensez aux frustrations, aux inconvénients ou aux préoccupations qui leur donnent mal à la tête.
3. Quels sont les principales difficultés et les principaux risques rencontrés par votre client lors de l'utilisation des solutions déjà disponibles sur le marché ? Par exemple, existe-t-il des produits dont les fonctionnalités n'offrent pas de bonnes performances et ne les satisfont pas tout à fait ?
4. Quelles erreurs ont-ils tendance à commettre de manière répétée lorsqu'ils les utilisent ?
5. Quelles conséquences sociales négatives craignent-ils ?
6. Quels obstacles vos clients rencontrent-ils lorsqu'ils adoptent des solutions ? Par exemple, les coûts d'investissement initiaux, la courbe d'apprentissage, la résistance au changement.

Gains

Quels sont les gains que le client obtient en réalisant ces activités, y compris les services publics acquis, les gains, les émotions positives ou les économies de coûts. Posez-vous la question :

Qu'est-ce que votre client aimerait le plus économiser, en termes de temps, d'argent et d'efforts ?

Comment les solutions actuellement disponibles sur le marché répondent-elles aux besoins de votre client ? Par exemple : les caractéristiques, les performances, la qualité.

1. Qu'est-ce qui faciliterait la vie de votre client ? Une courbe d'apprentissage plus plate, davantage de services, un prix plus bas ?
2. Quels résultats et quelles attentes votre client espère-t-il obtenir de votre produit ou service ?
3. Que recherchent les clients ? Un bon design, des garanties, des caractéristiques spécifiques?
4. Qu'est-ce qui augmenterait la propension d'un segment à adopter votre solution ? Par exemple, un coût moindre, un investissement moindre, un risque moindre, une meilleure qualité, une meilleure performance, un meilleur design?
5. Sur quels critères chaque segment de clientèle se base-t-on pour évaluer le succès ou l'échec d'une solution ou d'un produit particulier ?
6. Quelles conséquences sociales découlent de l'utilisation de votre produit ou service souhaité par votre client ?
7. De quoi rêvent vos clients ?

**Proposition de
valeur
(Côté gauche)**

Vous devez maintenant vous concentrer sur le carré de gauche pour vous attaquer à la définition de la proposition de valeur. Chaque zone du carré doit répondre à l'un des trois domaines qui ont été complétés dans le cercle de droite (segment de clientèle). Ainsi, pour les «emplois identifiés», vous devez définir les caractéristiques que vos produits ou services doivent contenir, les fonctionnalités qui atténuent les difficultés et celles qui génèrent les avantages mentionnés.

De cette façon, vous concevrez votre produit ou service sur la base des problèmes qui méritent d'être résolus, et non l'inverse !

Le côté proposition de valeur du canevas distille la valeur essentielle de votre produit ou service. Le processus de conception doit comprendre les activités suivantes :

1. Définissez le produit ou le service qui résout les besoins du client.
2. Identifiez la solution que votre produit ou service devrait avoir pour atténuer les difficultés et désagréments de vos clients.
3. Mentionnez les avantages que votre produit ou service apportera à votre client.

En outre, lors de la conception de votre produit ou service, vous devez tenir compte des aspects suivants :

1. Identifiez les fonctionnalités que le produit ou le service doit avoir pour résoudre la «tâche» du client.
2. Définissez le rôle de votre client et comment vous pouvez l'aider.
3. Déterminez comment votre produit ou service aide le client à être plus heureux.

Examinons deux exemples de Canevas de la proposition de valeur créés par Patrick Van Der Pijl pour Tesla et pour Toyota.

Dans cet exemple, il existe une adéquation entre le côté droit et le côté gauche. Tesla a très bien compris quel est le public cible potentiel pour l'achat d'une voiture électrique. Vous pouvez voir que la tâche à accomplir est de se rendre au travail. Mais il ne s'agit pas seulement de cela. Être différent des autres et véhiculer une image de réussite sont des aspects sociaux importants du travail à accomplir pour ce segment de clientèle. De surcroît, la personne veut être à l'aise lors de ses déplacements sur de longues distances. Le problème des véhicules électriques est qu'il y a un manque de stations de recharge. Il faut chercher une place de stationnement qui dispose d'une borne de recharge. De plus, il faut souvent recharger sa voiture et, en conduisant, on peut craindre de ne pas arriver à destination.

Le design, le fait d'être reconnu pour son bon goût et de recevoir des compliments de ses amis sont quelques gains dans cet exemple. D'autres gains sont la sécurité des voyages et une technologie de batterie haut de gamme. Si nous regardons la partie gauche, Produits et services, nous constatons qu'une Tesla a très bien compris son public cible. Un design magnifique incluant un écran de 17 pouces, aucune voiture n'a jamais eu un écran aussi grand. Quelques options seulement, ce qui dégage une impression d'exclusivité. De plus, Tesla offre une garantie de huit ans sur la batterie. On peut dire qu'il y a une adéquation entre le côté gauche et le côté droit de ce canevas de proposition de valeur.

Dans ce deuxième exemple, vous voyez que le canevas de la proposition de valeur est mal adapté. La partie gauche ne correspond pas à la partie droite. Vous pouvez voir que le côté droit est le client cible de Tesla, et sur le côté gauche vous verrez une proposition de valeur d'une Toyota. Si vous regardez le côté gauche du Canvas, vous voyez que le produit, des analgésiques et des créateurs de gains, ne correspond pas aux souhaits du client. Toyota se contente de construire les mêmes voitures, mais cela ne résout pas les problèmes du client.

Dans cet exemple, vous voyez la correspondance entre Toyota et un segment de clientèle différent. Un client potentiel ayant des besoins différents et un budget plus modeste. Dans ce cas, il existe une adéquation entre le segment de clientèle et les produits et services.

Après avoir illustré des exemples d'adéquation et d'inadéquation du Canevas de la proposition de valeur, nous pouvons conclure qu'il est très important de savoir qui est votre client, à quoi ressemble son style de vie et quels sont ses besoins réels. Si vous ne savez pas qui sont vos clients, votre produit ou service risque d'être inadapté. Assurez-vous que le côté droit de la toile corresponde au côté gauche de la toile. Pour ce faire, il faut élargir sa pensée et sortir du bâtiment.

Sortir du bâtiment

Une fois que vous avez atteint ce point dans le développement de votre proposition de valeur, deux types d'hypothèses seront à valider :

Hypothèse du client (ou hypothèse du problème) : il s'agit des hypothèses sur ce que nous comprenons être les problèmes du client.

Hypothèse de valeur : il s'agit des caractéristiques et des fonctionnalités que notre produit ou service devrait avoir pour satisfaire les besoins des clients. En d'autres termes : notre proposition de valeur.

Une fois validées, les hypothèses seront les piliers qui sous-tendent la fondation de votre entreprise. C'est alors que l'on pourra dire que votre start-up a validé l'adéquation Problème-Solution. Comment tester ces hypothèses, vous demandez-vous ? Vous sortez du bâtiment ! Littéralement!

Vous pouvez obtenir des informations sur les emplois, les difficultés et les gains en entamant des discussions avec les clients et en observant le marché. En notant les réponses, en les classant par catégories et en fixant des priorités, vous obtenez une image claire de la meilleure manière de servir vos clients.

En tant que propriétaires d'entreprise, il est important de résoudre les plus grandes difficultés de vos clients. Une fois ces hypothèses validées, il est temps de passer au Canevas du modèle d'affaires.

La perception du client est votre réalité.

KATE ZABRISKIE
Président, Business Training Works, Inc.

ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

Canevas du modèle d'affaires

Une fois que vous avez compris le comportement des clients, tout le reste se met en place.

THOMAS G STENBERG

Homme d'affaires, investisseur, philanthrope

Segments de clientèle

Le module des segments de clientèle définit les différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise souhaite atteindre et servir.

Les clients constituent le coeur de tout modèle économique. Sans clients (rentables), aucune entreprise ne peut survivre longtemps. Afin de mieux satisfaire ses clients, une entreprise peut les regrouper en segments distincts ayant des besoins communs, des comportements communs ou d'autres attributs. Un modèle d'entreprise peut définir un ou plusieurs segments de clientèle, grands ou petits. Une entreprise doit prendre une décision consciente quant aux segments à servir et ceux à ignorer. Une fois cette décision prise, un modèle d'entreprise peut être soigneusement conçu autour d'une solide compréhension des besoins spécifiques des clients.

Les groupes de clients représentent des segments distincts si :

- Leurs besoins exigent et justifient une offre distincte
- Ils sont atteints par différents canaux de distribution
- Ils nécessitent différents types de relations
- Ils ont des capacités de profit sensiblement différentes
- Ils sont prêts à payer pour différents aspects de l'offre.

Pour qui créons-nous de la valeur ?

Qui sont nos clients les plus importants ?

Il existe différents types de segments de clientèle. En voici quelques exemples :

Marché de masse

Les modèles commerciaux axés sur les marchés de masse ne font pas de distinction entre les différents segments de clientèle. Les propositions de valeur, les canaux de distribution et les relations avec les clients se concentrent tous sur un grand groupe de clients ayant des besoins et des problèmes largement similaires. Ce type de modèle économique se retrouve souvent dans le secteur de l'électronique grand public.

Marché de niche

Les modèles commerciaux ciblant les marchés de niche s'adressent à des segments de clientèle spécifiques et spécialisés. Les propositions de valeur, les canaux de distribution et les relations avec les clients sont tous adaptés aux exigences spécifiques d'un marché de niche. Ces modèles d'entreprise se retrouvent souvent dans les relations fournisseur-acheteur. Par exemple, de nombreux fabricants de pièces automobiles dépendent fortement des achats des grands constructeurs automobiles.

Segmenté

Certains modèles d'entreprise distinguent des segments de marché dont les besoins et les problèmes sont légèrement différents. La branche de détail d'une banque comme le Crédit Suisse, par exemple, peut faire la distinction entre un grand groupe de clients, chacun possédant des actifs allant jusqu'à 100 000 dollars américains, et un groupe plus restreint de clients aisés, dont la valeur nette dépasse 500 000 dollars chacun. Ces deux segments sont similaires mais présentent des besoins et des problèmes différents. Cela a des répercussions sur les autres éléments constitutifs du modèle commercial du Crédit Suisse, tels que la proposition de valeur, les canaux de distribution, les relations avec la clientèle et les flux de revenus. Prenons l'exemple de Micro Precision Systems, qui se spécialise dans la fourniture de services externalisés pour les entreprises comme des solutions de conception et de fabrication micromécaniques. Elle sert trois segments de clientèle différents : l'industrie horlogère, l'industrie médicale et le secteur de l'automatisation industrielle. Elle offre à chacun des propositions de valeur légèrement différentes.

Diversifié

Une organisation ayant un modèle d'entreprise à clientèle diversifiée sert deux segments de clientèle sans lien entre eux, avec des besoins et des problèmes très différents. Par exemple, en 2006, Amazon.com a décidé de diversifier son activité de vente au détail en vendant des services de cloud computing : espace de stockage en ligne et utilisation de serveurs à la demande. Elle a ainsi commencé à s'occuper d'un segment de clientèle totalement différent, les entreprises du web, avec une proposition de valeur totalement différente. La justification stratégique de cette diversification se trouve dans la puissante infrastructure informatique d'Amazon.com, qui peut être partagée par ses opérations de vente au détail et la nouvelle unité de services d'informatique dans le nuage.

Plateformes multi-faces (ou marchés multi-faces)

Certaines organisations desservent deux ou plusieurs segments de clientèle interdépendants. Une société de cartes de crédit, par exemple, a besoin d'une large base de détenteurs de cartes de crédit et d'une large base de commerçants qui acceptent ces cartes de crédit. Le journal a besoin d'une large base de lecteurs pour attirer les annonceurs. D'autre part, il a également besoin d'annonceurs pour financer la production et la distribution. Les deux segments sont nécessaires pour que le modèle économique fonctionne.

**Propositions
de valeur**

Le bloc de construction des propositions de valeur décrit l'ensemble des produits et services qui créent de la valeur pour un segment de clientèle spécifique.

La proposition de valeur est la raison pour laquelle les clients se tournent vers une entreprise plutôt qu'une autre. Elle résout un problème ou répond à un besoin du client. Chaque proposition de valeur consiste en un ensemble de produits et/ou de services sélectionnés qui répondent aux exigences d'un segment de clientèle spécifique. En ce sens, la proposition de valeur est une agrégation, ou un ensemble, d'avantages qu'une entreprise offre à ses clients. Certaines propositions de valeur peuvent être innovantes et représenter une offre nouvelle ou perturbatrice. D'autres peuvent être similaires à des offres existantes sur le marché, mais avec des caractéristiques et des attributs supplémentaires.

Quelle valeur apportons-nous au client ?

Quel est le problème de notre client que nous contribuons à résoudre ? Quels sont les besoins du client que nous satisfaisons ? Quelles offres groupées de produits et de services proposons-nous à chaque segment de clientèle ?

Une proposition de valeur crée de la valeur pour un segment de clientèle grâce à une combinaison distincte d'éléments répondant aux besoins de ce segment. Les valeurs peuvent être quantitatives (par exemple, le prix, la rapidité du service) ou qualitatives (par exemple, le design, l'expérience client).

Les éléments de la liste non exhaustive suivante peuvent contribuer à la création de valeur pour le client.

ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

Nouveauté

Certaines propositions de valeur répondent à un ensemble entièrement nouveau de besoins que les clients ne percevaient pas auparavant parce qu'il n'existait aucune offre similaire. Ces besoins sont souvent, mais pas toujours, liés à la technologie. Les téléphones portables, par exemple, ont créé une toute nouvelle industrie autour des télécommunications mobiles. En revanche, des produits tels que les fonds d'investissement éthique ont peu à voir avec les nouvelles technologies.

Performance

L'amélioration des performances des produits ou des services a toujours été un moyen courant de créer de la valeur. Le secteur du PC s'est traditionnellement appuyé sur ce facteur en mettant sur le marché des machines plus puissantes. Mais l'amélioration des performances a ses limites. Ces dernières années, par exemple, les PC plus rapides, l'augmentation de l'espace de stockage sur disque et l'amélioration des graphismes n'ont pas réussi à produire une croissance correspondant à la demande des clients.

Personnalisation

L'adaptation des produits et services aux besoins spécifiques de clients individuels ou de segments de clientèle crée de la valeur. Ces dernières années, les concepts de personnalisation de masse et de co-crédation avec le client ont gagné en importance. Cette approche permet de personnaliser les produits et services, tout en profitant des économies d'échelle.

« Faire le travail »

La valeur peut être créée simplement en aidant un client à accomplir certaines tâches. Rolls-Royce l'a très bien compris : ses clients des compagnies aériennes font entièrement confiance à Rolls-Royce pour la fabrication et l'entretien de leurs moteurs à réaction. Cet arrangement permet aux clients de se concentrer sur la gestion de leurs compagnies aériennes. En contrepartie, les compagnies aériennes versent à Rolls-Royce une redevance pour chaque heure de fonctionnement d'un moteur.

Design

Le design est un élément important mais difficile à mesurer. Un produit peut se distinguer par la qualité de son design. Dans les secteurs de la mode et de l'électronique grand public, le design peut constituer un élément particulièrement important de la proposition de valeur.

Marque/statut

Les clients peuvent trouver de la valeur dans le simple fait d'utiliser et d'afficher une marque spécifique. Le port d'une montre Rolex, par exemple, est synonyme de richesse. À l'autre bout du spectre, les skateurs peuvent porter les dernières marques «underground» pour montrer qu'ils sont «in».

Prix

Offrir une valeur similaire à un prix inférieur est un moyen courant de satisfaire les besoins des segments de clientèle sensibles au prix. Mais les propositions de valeur à bas prix ont d'importantes implications pour le reste d'un modèle économique. Les compagnies aériennes à bas prix telles que Southwest, easyJet et Ryanair ont conçu des modèles d'entreprise entiers spécifiquement pour permettre les voyages aériens à bas prix. Un autre exemple de proposition de valeur basée sur le prix est la Nano, une nouvelle voiture conçue et fabriquée par le conglomérat indien Tata. Son prix étonnamment bas rend cette automobile accessible à un tout nouveau segment de la population indienne. De plus en plus, les offres gratuites commencent à se répandre dans divers secteurs. Les offres gratuites vont des journaux gratuits aux e-mails gratuits, en passant par les services de téléphonie mobile gratuits, etc.

Réduction des coûts

Aider les clients à réduire leurs coûts est un moyen important de créer de la valeur. Salesforce.com, par exemple, vend une application hébergée de gestion de la relation client (CRM). Cela évite aux acheteurs d'avoir à se procurer, installer et gérer eux-mêmes un logiciel de CRM.

Réduction des risques

Les clients apprécient de réduire les risques qu'ils encourent lorsqu'ils achètent des produits ou des services.

Pour un acheteur de voiture d'occasion, une garantie de service d'un an réduit le risque de pannes et de réparations après l'achat. Une garantie de niveau de service réduit partiellement le risque encouru par un acheteur de services informatiques externalisés.

Accessibilité

Mettre des produits et des services à la disposition de clients qui n'y avaient pas accès auparavant est une autre façon de créer de la valeur. Cela peut résulter de l'innovation du modèle commercial, des nouvelles technologies ou d'une combinaison des deux. NetJets, par exemple, a popularisé le concept de la propriété fractionnée de jets privés.

Grâce à un modèle commercial innovant, NetJets offre aux particuliers et aux entreprises l'accès à des jets privés, un service auparavant inabordable pour la plupart des clients. Les fonds communs de placement constituent un autre exemple de création de valeur par une accessibilité accrue. Ce produit financier innovant a permis, même aux personnes disposant d'un patrimoine modeste, de constituer des portefeuilles d'investissement diversifiés.

Commodité/utilisabilité

Rendre les choses plus pratiques ou plus faciles à utiliser peut créer une valeur substantielle. Avec iPod et iTunes, Apple a offert à ses clients une commodité sans précédent pour rechercher, acheter, télécharger et écouter de la musique numérique. Elle domine désormais le marché.

**Propositions
de valeur**

Le bloc de construction des canaux décrit la manière dont une entreprise communique avec ses segments de clientèle et les atteint afin d'offrir une proposition de valeur.

Les canaux de communication, de distribution et de vente constituent l'interaction d'une entreprise avec ses clients. Les canaux sont des points de contact avec le client qui jouent un rôle important dans l'expérience client. Les canaux remplissent plusieurs fonctions, notamment

- Sensibiliser les clients aux produits et services d'une entreprise.
- Aider les clients à évaluer la proposition de valeur d'une entreprise
- Permettre aux clients d'acheter des produits et services spécifiques
- Proposer une proposition de valeur aux clients
- Fournir une assistance à la clientèle après l'achat

Par quels canaux nos segments de clientèle veulent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous actuellement ? Comment nos canaux sont-ils intégrés ? Lesquels fonctionnent le mieux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous aux routines des clients ?

Trouver la bonne combinaison de canaux pour satisfaire la manière dont les clients veulent être atteints est crucial pour mettre une proposition de valeur sur le marché. Une organisation peut choisir d'atteindre ses clients par ses propres canaux, par des canaux partenaires ou par un mélange des deux. Les canaux propres peuvent être directs, comme une force de vente interne ou un site web, ou indirects, comme des magasins de détail détenus ou exploités par l'organisation. Les canaux partenaires sont indirects et couvrent un large éventail d'options, comme la distribution en gros, la vente au détail ou les sites web appartenant aux partenaires.

Les canaux partenaires entraînent des marges plus faibles, mais ils permettent à une organisation d'étendre sa portée et de bénéficier des forces de ses partenaires. Les canaux propriétaires, et en particulier les canaux directs, ont des marges plus élevées mais peuvent être coûteux à mettre en place et à exploiter. L'astuce consiste à trouver le bon équilibre entre les différents types de canaux, à les intégrer de manière à créer une excellente expérience client et à maximiser les revenus. Nous consacrerons plus de temps à l'adaptation des canaux dans le cours 7 - Marketing.

Relations avec les clients

Le module Relations avec les clients décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle spécifiques.

Une entreprise doit préciser le type de relation qu'elle souhaite établir avec chaque segment de clientèle. Les relations peuvent être personnelles ou automatisées. Les relations avec les clients peuvent être motivées par les éléments suivants :

- Acquisition de clients
- Fidélisation des clients
- Stimuler les ventes (upselling)

Quel type de relation chacun de nos segments de clientèle attend-il que nous établissions et entretenions avec lui ? Lesquelles avons-nous établies ? Quel est leur coût ? Comment sont-elles intégrées au reste de notre modèle commercial ?

On peut distinguer plusieurs catégories de relations clients, qui peuvent coexister dans la relation d'une entreprise avec un segment de clientèle particulier :

Assistance personnelle

Cette relation est basée sur l'interaction humaine. Le client peut communiquer avec un véritable représentant pour obtenir de l'aide pendant le processus de vente ou après l'achat. Cela peut se faire sur place, au point de vente, par l'intermédiaire de centres d'appels, par courrier électronique ou par d'autres moyens.

Une assistance personnelle dédiée

Cette relation implique de dédier un représentant du client spécifiquement à un client individuel. Elle représente le type de relation le plus profond et le plus intime et se développe normalement sur une longue période. Dans les services de banque privée, par exemple, des banquiers spécialisés s'occupent des personnes très fortunées. On trouve des relations similaires dans d'autres entreprises sous la forme de responsables de comptes clés qui entretiennent des relations personnelles avec des clients importants.

Libre-service

Dans ce type de relation, l'entreprise n'entretient aucune relation directe avec les clients. Elle fournit tous les moyens nécessaires pour que les clients puissent s'aider eux-mêmes.

Services automatisés

Ce type de relation associe une forme plus sophistiquée de libre-service pour le client à des processus automatisés. Par exemple, les profils personnels en ligne permettent aux clients d'accéder à des services personnalisés. Les services automatisés peuvent reconnaître les clients individuels et leurs caractéristiques, et offrir des informations relatives aux commandes ou aux transactions. Dans le meilleur des cas, les services automatisés peuvent stimuler une relation personnelle (par exemple, en proposant des recommandations de livres ou de films).

Communautés

De plus en plus, les entreprises utilisent les communautés d'utilisateurs pour s'impliquer davantage auprès des clients/prospects et pour faciliter les connexions entre les membres de la communauté. De nombreuses entreprises gèrent des communautés en ligne qui permettent aux utilisateurs d'échanger des connaissances et de résoudre les problèmes des autres. Les communautés peuvent également aider les entreprises à mieux comprendre leurs clients. Le géant pharmaceutique GlaxoSmithKline a lancé une communauté privée en ligne lorsqu'il a introduit alli, un nouveau produit amaigrissant sans ordonnance. GlaxoSmithKline voulait mieux comprendre les difficultés rencontrées par les adultes en surpoids, et ainsi apprendre à mieux gérer les attentes des clients.

Co-création

De plus en plus d'entreprises vont au-delà de la relation traditionnelle client-fournisseur pour co-crée de la valeur avec les clients. Amazon.com invite les clients à rédiger des critiques et à créer ainsi de la valeur pour les autres amateurs de livres. Certaines entreprises font appel à leurs clients pour les aider à concevoir des produits nouveaux et innovants. D'autres, comme YouTube, sollicitent les clients pour créer du contenu destiné à la consommation publique.

**Flux de
revenus**

Le bloc de construction des flux de revenus représente les liquidités qu'une entreprise génère à partir de chaque segment de clientèle (les coûts doivent être soustraits des revenus pour créer des bénéfices).

Si les clients constituent le cœur d'un modèle économique, les flux de revenus en sont les artères. Une entreprise doit se demander pour quelle valeur chaque segment de clientèle est réellement prêt à payer.

En répondant avec succès à cette question, l'entreprise peut générer un ou plusieurs flux de revenus à partir de chaque segment de clientèle. Chaque flux de revenus peut avoir des mécanismes de tarification différents, tels que des prix de liste fixes, des négociations, des ventes aux enchères, des prix dépendant du marché, des volumes ou de la gestion du rendement.

Pour quelle valeur nos clients sont-ils réellement prêts à payer ? Combien paient-ils actuellement ? Comment payent-ils actuellement ? Comment préféreraient-ils payer ? Dans quelle mesure chaque flux de revenus contribue-t-il aux revenus globaux ?

Il existe plusieurs façons de générer des flux de revenus :

Vente d'actifs

Le flux de revenus le plus répandu provient de la vente de droits de propriété sur un produit physique. Amazon vend des livres, de la musique, des produits électroniques grand public, etc. en ligne. Fiat vend des automobiles, que les acheteurs sont libres de conduire, de revendre ou même de détruire.

Frais d'utilisation

Ce flux de revenus est généré par l'utilisation d'un service particulier. Plus un service est utilisé, plus le client paie. Un opérateur de télécommunications peut facturer ses clients pour le nombre de minutes passées au téléphone. Un hôtel facture ses clients pour le nombre de nuits d'utilisation de la chambre. Un service de livraison de colis facture les clients pour la livraison d'un colis d'un endroit à un autre.

Frais d'abonnement

Ce flux de revenus est généré par la vente d'un accès continu à un service. Un gym vend à ses membres des abonnements mensuels ou annuels en échange de l'accès à ses installations d'exercice. World of Warcraft Online, un jeu informatique basé sur le web, permet aux utilisateurs de jouer à son jeu en ligne en échange d'un abonnement mensuel. Le service Comes with Music de Nokia donne aux utilisateurs l'accès à une bibliothèque musicale moyennant un abonnement.

Prêt/Location/Leasing

Ce flux de revenus est créé en accordant temporairement à quelqu'un le droit exclusif d'utiliser un actif particulier pendant une période déterminée en échange d'une redevance. Pour le prêteur, cela représente l'avantage de revenus récurrents. Les locataires ou les preneurs de crédit-bail, quant à eux, bénéficient de l'avantage de d'encourir des dépenses que pendant une période limitée plutôt que de supporter l'intégralité des coûts de propriété. Zipcar en est une bonne illustration. Cette société permet à ses clients de louer des voitures à l'heure dans les villes d'Amérique du Nord. Le service de Zipcar a permis à de nombreuses personnes de décider de louer plutôt que d'acheter des véhicules.

Licences

Ce flux de revenus est généré en donnant aux clients la permission d'utiliser une propriété intellectuelle protégée en échange de droits de licence. L'octroi de licences permet aux détenteurs de droits de générer des revenus à partir de leur propriété sans avoir à fabriquer un produit ou à commercialiser un service. La concession de licences est courante dans le secteur des médias, où les propriétaires de contenu conservent les droits d'auteur tout en vendant des licences d'utilisation à des tiers. De même, dans les secteurs technologiques, les titulaires de brevets accordent à d'autres entreprises le droit d'utiliser une technologie brevetée en échange d'une redevance de licence.

Frais de courtage

Ce flux de revenus provient des services d'intermédiation fournis pour le compte de deux ou plusieurs parties. Les fournisseurs de cartes de crédit, par exemple, gagnent de l'argent en prenant un pourcentage de la valeur de chaque transaction de vente exécutée entre les commerçants de cartes de crédit et les clients. Les courtiers et les agents immobiliers perçoivent une commission chaque fois qu'ils parviennent à mettre en relation un acheteur et un vendeur.

Publicité

Ce flux de revenus résulte des frais de publicité pour un produit, un service ou une marque particulière. Traditionnellement, l'industrie des médias et les organisateurs d'événements dépendaient fortement des revenus de la publicité. Ces dernières années, d'autres secteurs, notamment les logiciels et les services, ont commencé à dépendre davantage des recettes publicitaires.

Chaque flux de revenus peut avoir des mécanismes de tarification différents. Le type de mécanisme de tarification choisi peut faire une grande différence en termes de revenus générés.

ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

**Ressources
clés**

Le bloc de construction des ressources clés décrit les actifs les plus importants requis pour faire fonctionner un modèle d'entreprise.

Chaque modèle d'entreprise nécessite des ressources clés. Ces ressources permettent à une entreprise de créer et d'offrir une proposition de valeur, d'atteindre des marchés, d'entretenir des relations avec des segments de clientèle et de générer des revenus. Différentes ressources clés sont nécessaires selon le type de modèle d'entreprise. Un fabricant de microprocesseurs a besoin d'installations de production à forte intensité de capital, tandis qu'un concepteur de microprocesseurs se concentre davantage sur les ressources humaines.

Les ressources clés peuvent être physiques, financières, intellectuelles ou humaines. Les ressources clés peuvent être possédées ou louées par l'entreprise ou acquises auprès de partenaires clés.

De quelles ressources clés nos propositions de valeur ont-elles besoin ? Nos canaux de distribution ? Nos relations avec les clients ? Les flux de revenus ?

Les ressources clés peuvent être classées comme suit :

Physique

Cette catégorie comprend les actifs physiques tels que les installations de fabrication, les bâtiments, les véhicules, les machines, les systèmes, les systèmes de points de vente et les réseaux de distribution. Des détaillants comme Wal-Mart et Amazon s'appuient fortement sur des ressources physiques, qui sont souvent à forte intensité de capital. Le premier possède un énorme réseau mondial de magasins et une infrastructure logistique connexe. Le second dispose d'une vaste infrastructure informatique, d'entrepôts et de logistique.

Intellectuelle

Les ressources intellectuelles telles que les marques, les connaissances exclusives, les brevets et les droits d'auteur, les partenariats et les bases de données clients sont des éléments de plus en plus importants d'un modèle commercial solide. Les ressources intellectuelles sont difficiles à développer mais lorsqu'elles sont créées avec succès, elles offrent une valeur substantielle. Les entreprises de biens de consommation comme Nike et Sony s'appuient fortement sur la marque comme ressource clé. Microsoft et SAP dépendent de logiciels et de la propriété intellectuelle connexe développés au fil des ans. Qualcomm, un concepteur et fournisseur de puces pour les appareils mobiles à large bande, a construit son modèle d'entreprise autour de conceptions de micropuces brevetées qui lui rapportent d'importants droits de licence.

Humaine

Toute entreprise a besoin de ressources humaines, mais celles-ci sont particulièrement importantes dans certains modèles économiques. Par exemple, les ressources humaines sont cruciales dans les industries créatives et à forte intensité de connaissances. Une entreprise pharmaceutique telle que Novartis, par exemple, s'appuie fortement sur les ressources humaines : son modèle économique repose sur une armée de scientifiques expérimentés et une force de vente importante et compétente.

Financière

Certains modèles d'entreprise font appel à des ressources financières et/ou à des garanties financières, telles que des liquidités, des lignes de crédit ou un pool d'options sur actions pour l'embauche d'employés clés. Ericsson, le fabricant de télécommunications, fournit un exemple d'effet de levier des ressources financières dans un modèle d'entreprise. Ericsson peut choisir d'emprunter des fonds auprès des banques et des marchés de capitaux, puis d'utiliser une partie des recettes pour fournir un financement aux clients, garantissant ainsi que les commandes sont passées à Ericsson plutôt qu'à des concurrents.

Activités clés

Le bloc de construction des activités clés décrit les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle commercial fonctionne.

Chaque modèle d'entreprise requiert un certain nombre d'activités clés. Il s'agit des actions les plus importantes qu'une entreprise doit entreprendre pour fonctionner avec succès. Comme les ressources clés, elles sont nécessaires pour créer et offrir une proposition de valeur, atteindre les marchés, entretenir les relations avec les clients et générer des revenus. Et comme les ressources clés, les activités clés diffèrent selon le type de modèle économique. Pour le fabricant de logiciels Microsoft, les activités clés comprennent le développement de logiciels.

Pour le fabricant de PC Dell, les activités clés comprennent la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Pour le cabinet de conseil McKinsey, les activités clés comprennent la résolution de problèmes.

Quelles activités clés nos propositions de valeur requièrent-elles ? Nos canaux de distribution ?

Les relations avec les clients ? Les flux de revenus ?

Les activités clés peuvent être classées comme suit :

Production

Ces activités concernent la conception, la fabrication et la livraison d'un produit en quantités substantielles et/ou de qualité supérieure. L'activité de production domine les modèles économiques des entreprises manufacturières.

Résolution de problèmes

Les activités clés de ce type consistent à trouver de nouvelles solutions aux problèmes individuels des clients.

Les opérations des cabinets de conseil, des hôpitaux et d'autres organisations de services sont généralement dominées par des activités de résolution de problèmes. Leurs modèles économiques font appel à des activités telles que la gestion des connaissances et la formation continue.

Plateforme/réseau

Les modèles d'entreprise conçus avec une plateforme comme ressource clé sont dominés par des activités clés liées à la plateforme ou au réseau. Les réseaux, les plateformes de mise en relation, les logiciels et même les marques peuvent fonctionner comme une plateforme. Le modèle commercial d'eBay exige que l'entreprise développe et entretienne en permanence sa plateforme : le site web eBay.com. Le modèle économique de Visa requiert des activités liées à sa plateforme de transaction par carte de crédit Visa® pour les commerçants, les clients et les banques. Le modèle d'entreprise de Microsoft nécessite la gestion de l'interface entre les logiciels d'autres fournisseurs et sa plateforme de système d'exploitation Windows®. Les activités clés de cette catégorie concernent la gestion de la plateforme, la fourniture de services et la promotion de la plateforme.

**Partenariats
clés**

La composante «partenariats clés» décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires qui font fonctionner le modèle d'entreprise.

Les entreprises nouent des partenariats pour de nombreuses raisons, et les partenariats deviennent la pierre angulaire de nombreux modèles commerciaux. Les entreprises créent des alliances pour optimiser leurs modèles commerciaux, réduire les risques ou acquérir des ressources.

On peut distinguer quatre types de partenariats différents :

- Alliances stratégiques entre non-concurrents
- Compétition: partenariats stratégiques entre concurrents
- Coentreprises pour développer de nouvelles activités
- Relations acheteur-fournisseur pour assurer un approvisionnement fiable

Qui sont nos principaux partenaires ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources clés acquérons-nous auprès de nos partenaires ? Quelles sont les activités clés réalisées par les partenaires ?

Il peut être utile de distinguer trois motivations pour la création de partenariats :

Optimisation et économie d'échelle

La forme la plus élémentaire de partenariat ou de relation acheteur-fournisseur vise à optimiser la répartition des ressources et des activités. Il est illogique pour une entreprise de posséder toutes les ressources ou de réaliser toutes les activités par elle-même, optimisation et économie d'échelle.

Les partenariats sont généralement formés pour réduire les coûts, et impliquent souvent l'externalisation ou le partage des infrastructures.

Réduction du risque et de l'incertitude

Les partenariats peuvent contribuer à réduire les risques dans un environnement concurrentiel caractérisé par l'incertitude. Il n'est pas rare que des concurrents forment une alliance stratégique dans un domaine tout en se faisant concurrence dans un autre. Blu-ray, par exemple, est un format de disque optique développé conjointement par un groupe des principaux fabricants mondiaux d'électronique grand public, d'ordinateurs personnels et de médias. Le groupe a coopéré pour mettre la technologie Blu-ray sur le marché, mais les membres individuels se font concurrence pour vendre leurs propres produits Blu-ray.

Acquisition de ressources et d'activités particulières

Peu d'entreprises possèdent toutes les ressources ou réalisent toutes les activités décrites par leurs modèles d'entreprise. Elles étendent plutôt leurs propres capacités en s'appuyant sur d'autres entreprises pour fournir des ressources particulières ou réaliser certaines activités. Ces partenariats peuvent être motivées par le besoin d'acquérir des connaissances, des licences ou d'accéder à des clients. Un fabricant de téléphones portables, par exemple, peut accorder une licence pour un système d'exploitation destiné à ses appareils plutôt que d'en développer un à l'interne. Un assureur peut choisir de s'appuyer sur des courtiers indépendants pour vendre ses polices plutôt que de développer sa propre force de vente.

Structure des coûts

La structure des coûts décrit tous les coûts encourus pour faire fonctionner un modèle d'entreprise.

Ce bloc de construction décrit les coûts les plus importants encourus lors du fonctionnement d'un modèle d'entreprise particulier. On parle de création et fourniture de valeur et du maintien de la relation client.

Les relations et la génération de revenus entraînent tous des coûts. Ces coûts peuvent être calculés relativement facilement après avoir défini les ressources clés, les activités clés et les partenariats clés. Certains modèles d'entreprise sont toutefois plus axés sur les coûts que d'autres. Les compagnies aériennes dites «sans fioritures», par exemple, ont construit des modèles économiques entièrement axés sur des structures de coûts faibles.

Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?

Naturellement, les coûts doivent être minimisés dans tous les modèles d'entreprise. Mais des structures de coûts faibles sont plus importantes pour certains modèles d'entreprise que pour d'autres. Il peut donc être utile de faire la distinction entre deux grandes catégories de structures de coûts de modèles d'entreprise : les modèles axés sur les coûts et les modèles axés sur la valeur (de nombreux modèles d'entreprise se situent entre ces deux extrêmes) :

Axé sur les coûts

Les modèles d'entreprise axés sur les coûts visent à minimiser les coûts dans la mesure du possible. Cette approche vise à créer et à maintenir la structure de coûts la plus légère possible, en utilisant des propositions de valeur à bas prix, une automatisation maximale et une externalisation étendue. Les compagnies aériennes sans fioritures, telles que Southwest, easyJet et Ryanair, sont typiques des modèles économiques axés sur les coûts.

Axé sur les valeurs

Certaines entreprises sont moins préoccupées par les implications financières d'un modèle d'entreprise particulier et se concentrent plutôt sur la création de valeur. Les modèles d'entreprise axés sur la valeur se caractérisent généralement par des propositions de valeur supérieure et un degré élevé de service personnalisé. Les hôtels de luxe, avec leurs installations somptueuses et leurs services exclusifs, entrent dans cette catégorie.

Les structures de coûts peuvent présenter les caractéristiques suivantes :

Coûts fixes

Coûts qui restent les mêmes malgré le volume de biens ou de services produits. Les salaires, les loyers et les installations physiques de fabrication en sont des exemples. Certaines entreprises, comme les entreprises de fabrication, se caractérisent par une forte proportion de coûts fixes.

Coûts variables

Coûts qui varient proportionnellement au volume de biens ou de services produits. Certaines entreprises, comme les festivals de musique, se caractérisent par une forte proportion de coûts variables.

Économies d'échelle

Ce sont les avantages en termes de coûts dont bénéficie une entreprise à mesure que sa production augmente. Les grandes entreprises, par exemple, bénéficient de tarifs d'achat en gros moins élevés. Ce facteur et d'autres font que le coût moyen par unité diminue à mesure que la production augmente.

Économies d'échelle

Ce sont aussi les avantages en termes de coûts dont bénéficie une entreprise en raison de l'étendue de ses activités. Dans une grande entreprise, par exemple, les mêmes activités de marketing ou les mêmes canaux de distribution peuvent soutenir plusieurs produits.

Nous en parlerons plus en détail dans la classe 6, Faisabilité financière.

Revenons à l'une de nos propositions de valeur préférées, UBER, et examinons son Canevas du modèle d'affaires. Vous remarquerez que les sections Segments clients et Proposition de valeur du canevas sont issues de leur Canevas de la proposition de valeur.

ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

Pourquoi utiliser le Canevas du modèle d'affaires ?

- **La pensée visuelle :** L'outil permet une représentation visuelle facile à laquelle les décideurs peuvent réfléchir. L'outil fournit une ventilation soignée des principales considérations ayant un impact sur l'entreprise et indique clairement la direction prise par l'organisation à travers son modèle d'entreprise.
- **Réalisez rapidement des itérations :** Si l'on réalise un poster au format de l'impression du canevas, il peut être utilisé en combinaison avec des notes autocollantes pour que les cadres évaluent les modifications actuelles et potentielles du modèle commercial et leur impact.
- **Comprendre la relation entre les neuf blocs :** Le Canevas du modèle d'affaires permet à l'équipe de direction de comprendre comment les neuf blocs de construction sont liés les uns aux autres et les différentes façons dont ces relations peuvent être modifiées pour accroître l'efficacité ou l'efficacité. L'utilisation de cet outil permet de repérer une opportunité ou une innovation.
- **Court et succinct :** l'outil encourage les équipes à faire des suggestions courtes et suffisamment simples pour tenir sur des post-it.
- **Facile à faire circuler :** L'outil permet un accès facile et une capacité de partage. Des photos de la toile terminée ou le simple fait de la faire circuler physiquement pour que les gens puissent en saisir l'essentiel et y ajouter des éléments, le cas échéant, font de la toile un outil très portable et pratique.
- **Un langage commun :** Vous et votre équipe pouvez développer le canevas ensemble, en partageant des idées ainsi que des descriptions pour chacun des éléments des neuf blocs. Un langage commun permet à chacun de se concentrer sur la réussite de chaque élément du canevas.

ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

Qu'est-ce qui vient de se passer ?

Dans le cours 4 d'Entrepreneuriat SÉO, Feuilles de travail, nous avons passé en revue deux outils importants de planification d'entreprise : le Canevas de la proposition de valeur et le Canevas du modèle d'affaires, développés par *Strategyzer.com* et Alexander Osterwalder. Ces outils vous permettront de concevoir une proposition de valeur puissante et une activité rentable sur papier avant de lancer votre entreprise.

Dans le prochain cours, nous introduirons le concept de *Lean*. Vous l'avez compris. Nous allons vous donner les grandes lignes du *Lean*. *Lean start-up*, prototypage et test, et validation. Ce sont les clés pour gagner de l'argent dès le départ avec votre nouvelle entreprise. J'ai hâte de vous voir au prochain cours!

Entrepreneuriat SÉO

Avis sur la propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle de ce matériel appartient à La Société Économique de l'Ontario (SÉO) et est protégée par les lois du Canada. Tous les droits sont réservés. Vous pouvez lire ce matériel à des fins personnelles et non commerciales. Vous ne pouvez pas modifier cette information, la distribuer, l'afficher ou la vendre.

Avis de droit d'auteur

Le droit d'auteur de ce matériel appartient à GoForth Education Inc., et est protégé par les lois du Canada. Tous droits réservés. Vous pouvez lire ce matériel à des fins personnelles et non commerciales. Vous ne pouvez pas modifier ces informations, les distribuer, les retransmettre ou les vendre.

ISBN : 978-0-9865136-0-2