

Plateforme R-I-F

Recherche Innovation

Formation

19 décembre 2013

www.univ-nantes.fr/iemn-iae/plateforme-rif



UNIVERSITÉ DE NANTES



Lemna

ESG UQAM

actyvea



Plateforme R-I-F
Recherche **Innovation** Formation

Atelier-Débat :
*Business Model / Modèle
d'affaires : un concept pratique ?
Et quelle pratique du concept ?*



www.univ-nantes.fr/iemn-iae/plateforme-rif



UNIVERSITÉ DE NANTES



Lemna

ESG UQAM

actyvea



Atelier-Débat :

Business Model / Modèle d'affaires

Jean-Pierre BRECHET - IEMN-IAE Université de Nantes.

Robert DESMARTEAU - ESG UQAM*

Philippe LEBAS - Directeur du Cabinet Conseil ACTYVEA

Pierre-Yves TOUGERON - Analyste financier

Anne-Laure SAIVES - ESG UQAM*

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT - IEMN-IAE, Université de Nantes

*ESG UQAM : Ecole Sciences de Gestion de l'Université du Québec à Montréal

Atelier-Débat :

Business Model / Modèle d'affaires

- *Le business model a le vent en poupe depuis deux ans*
- *Il fait l'objet de nombreuses publications pour les gestionnaires*
- *Véritable outil de conception de la stratégie ?*
- *Support de communication et de dialogue ?*
- *Méthode de créativité ?*
- *Au-delà de son utilisation dans les relations entre start-up et investisseurs quelle est et quelle peut-être la place du modèle d'affaires dans nos pratiques de gestion d'entreprise ?*



Atelier-Débat : *Business Model / Modèle d'affaires*

Qu'est-ce qu'un modèle
d'affaires selon vous ?



Animation en World Café

POUR ALLER PLUS LOIN

www.theworldcafe.com

www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=90480



© Service Photo - Université de Nantes



© Service Photo - Université de Nantes



© Service Photo - Université de Nantes

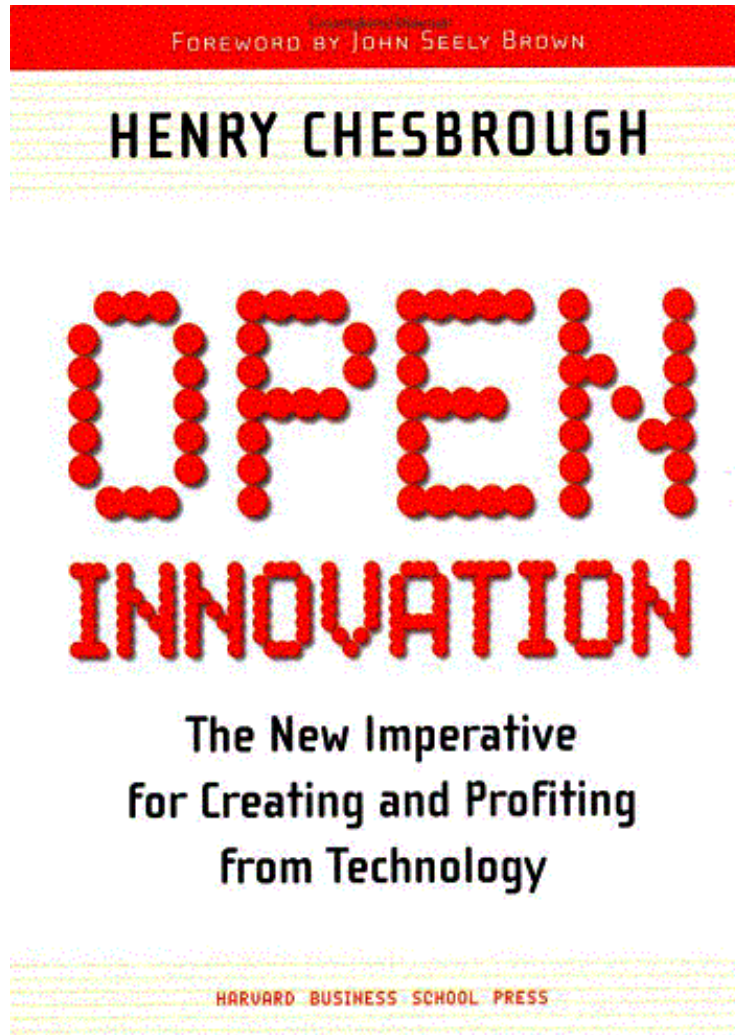


© Service Photo



© Service Photo - Université de Nantes

Atelier-Débat : *Business Model / Modèle d'affaires*



« Open innovations means that valuable ideas can come from inside or outside the company and can go to market from inside or outside the company as well. »

Chesbrough H., 2003. *Open innovation*, HBS, p.43.

Copyrighted Material

Les fonctions d'un modèle d'affaires

1. Articuler spécifiquement une **proposition pour le client**, fondée sur des **bénéfices porteurs de valeur**.
2. Identifier un **marché cible**, c'est à dire les consommateurs pour lesquels la technologie, le produit ou encore le service est utile, et ce, en précisant l'objet de l'utilisation.
3. Définir **l'architecture de la chaîne de valeur de la firme**, c'est-à-dire les compétences distinctives requises pour créer et distribuer son offre et déterminer les actifs complémentaires nécessaires pour soutenir la position de la firme dans cette chaîne.
4. Spécifier les mécanismes de génération de revenus, estimer la **structure des coûts** et prévoir les **marges de production** de l'offre étant donné la proposition de valeur formulée et la structure de la chaîne de valeur choisie.
5. Proposer une vision systémique des activités créatrices de valeur, décrire la position de la firme dans un **réseau de valeur** «*value network*» liant fournisseurs, clients, partenaires d'alliances et de collaboration, et incluant l'identification des compétiteurs potentiels.
6. Formuler une **stratégie compétitive** ou encore une stratégie de marché grâce à laquelle la firme innovante développera des avantages sur ses rivaux.

Adapté de Chesbrough H., 2003, p.64-65

Atelier-Débat : Business Model / Modèle d'affaires










The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: DAY MONTH YEAR

Iteration: No.

<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources do we acquire from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>KEY PARTNERS Suppliers of key resources Partners with unique capabilities Individuals or organizations who acquire or perform your core activities</p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>KEY ACTIVITIES Production Distribution Problem Solving Platform/Network</p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer? What one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>VALUE PROPOSITIONS Reduce Perform better Improve quality "Get things done faster" Reduce Increase Reduce Cost reduction and efficiency Improve Convenience, Flexibility</p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>CUSTOMER RELATIONSHIPS Personal Assistant Exclusive Personal Assistance Self-Service Automated Services Community Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>CUSTOMER SEGMENTS Mass Market Niche, Mass and Customized Segment Multi-sided Markets</p>	
<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>KEY RESOURCES Physical Financial and Human Capital, Intellectual Property, Channels Human Financial</p>		<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p>CHANNELS Direct Sales Partners, Resellers, Distributors, Agents and Affiliates Company Website Retail Store Company Website Partners, Resellers, Distributors, Agents and Affiliates Company Website Retail Store Company Website Partners, Resellers, Distributors, Agents and Affiliates</p>		<h3>Cost Structure</h3>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>COST STRUCTURE Cost of Key Resources Cost of Key Activities Cost of Customer Relationships Cost of Channels Cost of Infrastructure Cost of Personnel Cost of Transportation Cost of Distribution Cost of Marketing Cost of Sales Cost of Service Cost of Support Cost of Risk</p>	<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>REVENUE STREAMS Asset Sale Usage Fee Subscription Licensing Advertising Commission Rental Leasing Royalty Resale License Franchise Service Fee Subscription Licensing Advertising Commission Rental Leasing Royalty Resale License Franchise Service Fee</p>

Exemple de Business Model du Web 2.0



Partenaires





Activités clés

- Gestion des fonds
- Gestion logistique
- Management des artistes et production
- Gestion de la communauté
- Gestion des contrats
- Marketing

Ressources clés

- Compétences de l'industrie musicale
- Site

RELATION CLIENT

- mymajorcompany.com
- mymajorcompany.co.uk

« Devenez producteur de votre artiste préféré et touchez jusqu'à 40% des revenus nets »

« Signez un contrat sur une maison de disque et touchez 20% des ventes de vos disques »

« Des artistes populaires plébiscités par le public »

- Les producteurs particuliers

- Les artistes non signés

- Les amateurs de musique

SEGMENTS CLIENTS

CIRCUITS DE VENTE

- iTunes, Fnac.com, Amazon
- Magasins Fnac, Leclerc, Virgin

Structure de coût

- Site Mymajorcompany
- Production
- Distribution
- Marketing

Modèle de Revenu

- Ventes de disques, merchandising (50% des revenus)
- Publicité
- Intérêts financiers

Définitions

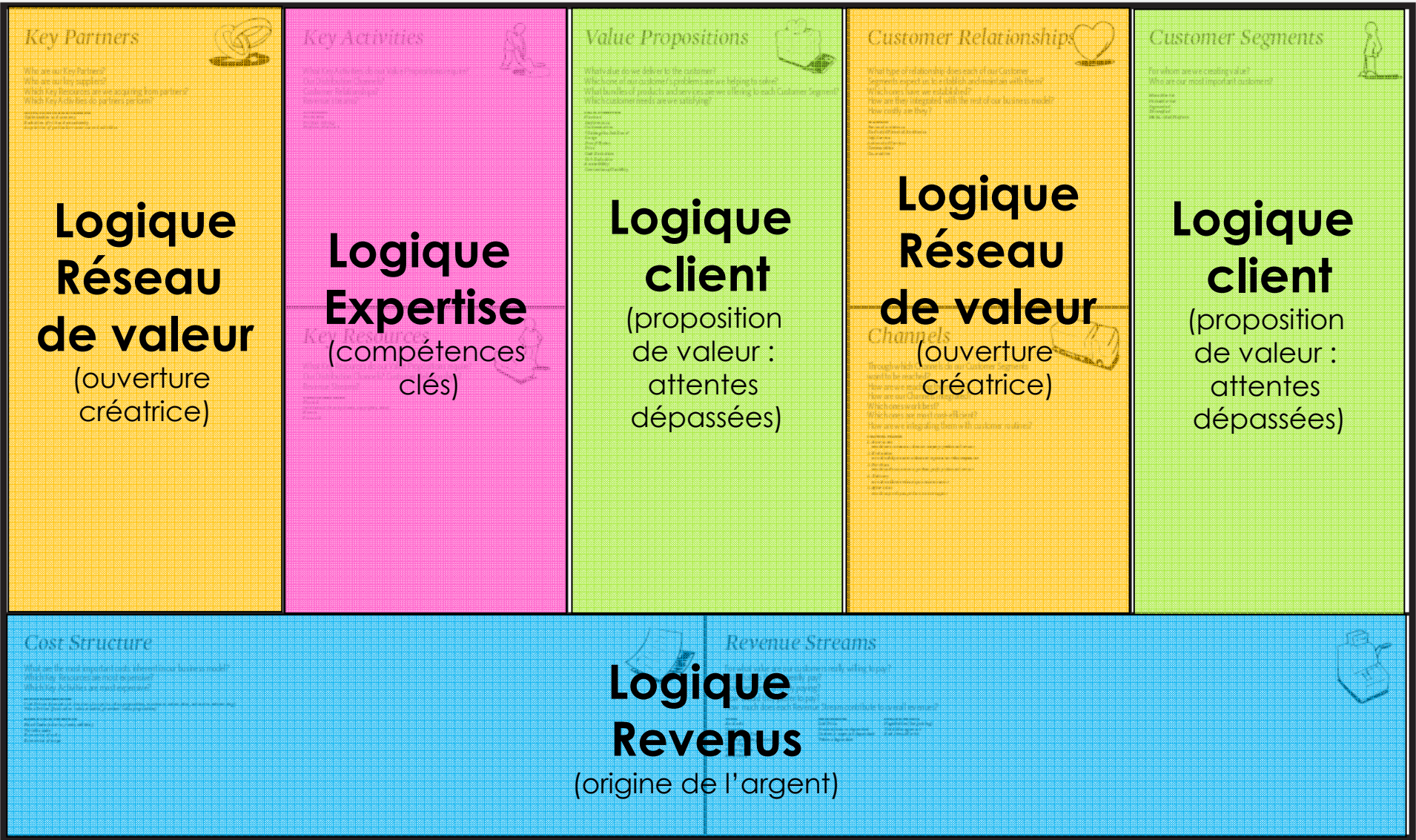
• « Modéliser, c'est instrumenter! **Comment modéliser?** En précisant, autant que faire se peut, les pourquoi de ces comment » (Le Moigne, 1990-1977)

• « *A summation of the **core business decisions and trade-offs** employed by a company to earn a profit* » (Hamermesh et al., 2002)

• Définir le concept en décrivant les fonctions d'un modèle d'affaires à l'ère **réseau** (Buzzell, 1978, Magretta, 2002, Drucker, Chesbrough, 2003 et Hamdouch et Depret 2003)

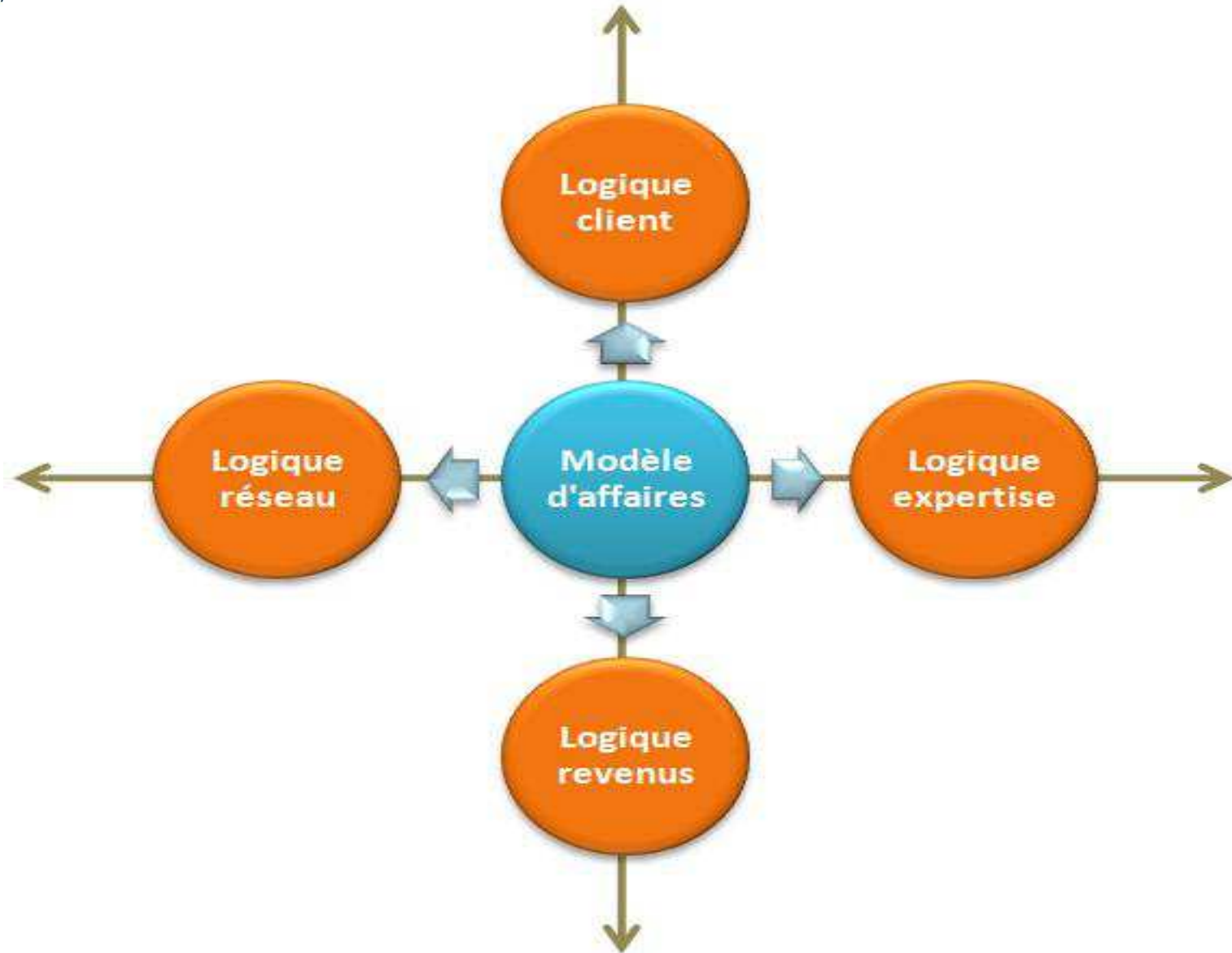
• «*As a representation of firm's underlying **core logic** and strategic choices for creating and capturing value within a value network.* » (Shafer, Smith and Linder, 2005)

• "*Whenever a business enterprise is established, it either explicitly or implicitly employs a particular business model **that describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms it employs.** [...] In essence, a business model embodies nothing less than the organizational and financial architecture of a business* " (Teece, 2010)

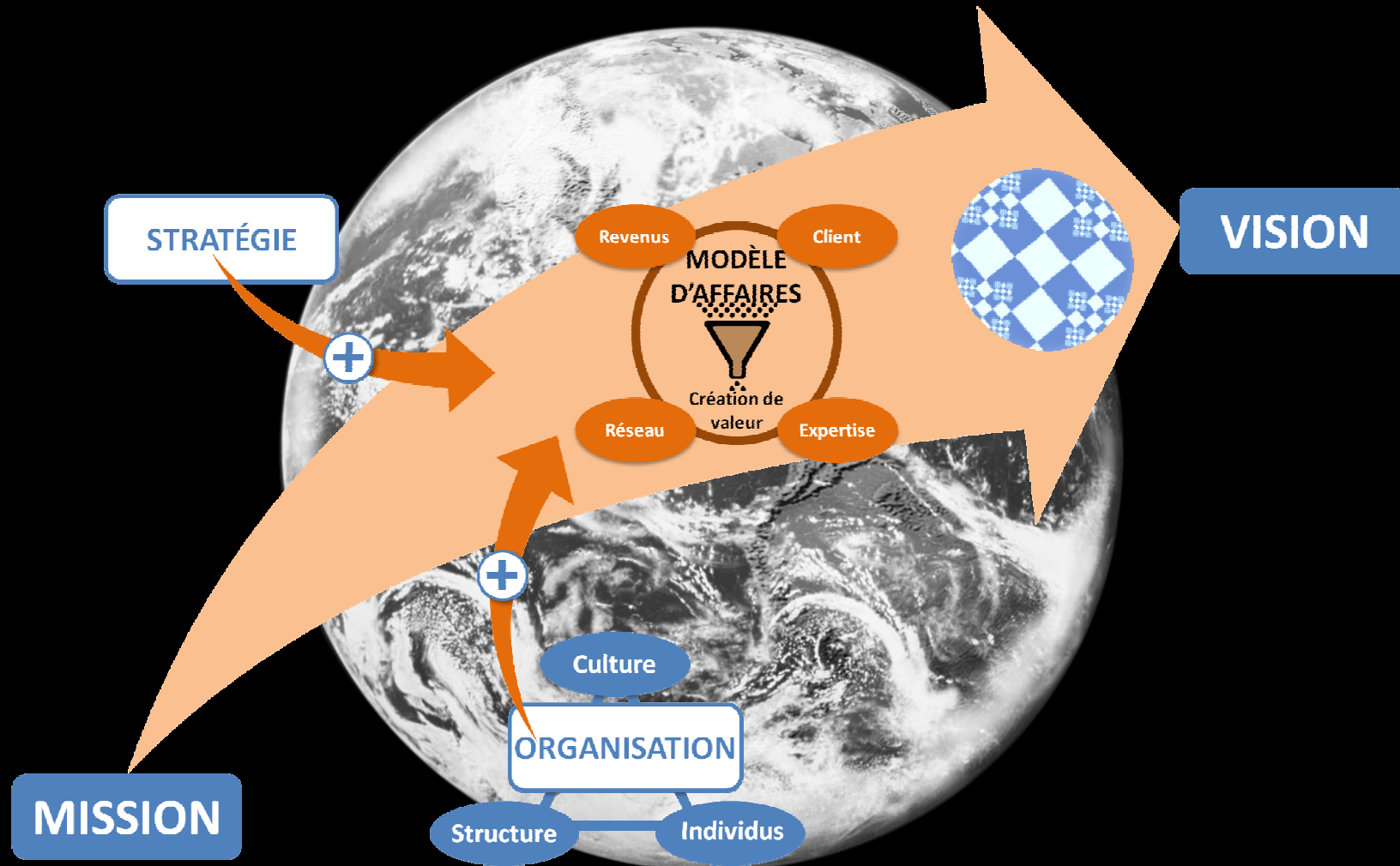


Canevas : Osterwalder, 2005
Businessmodelgeneration.com

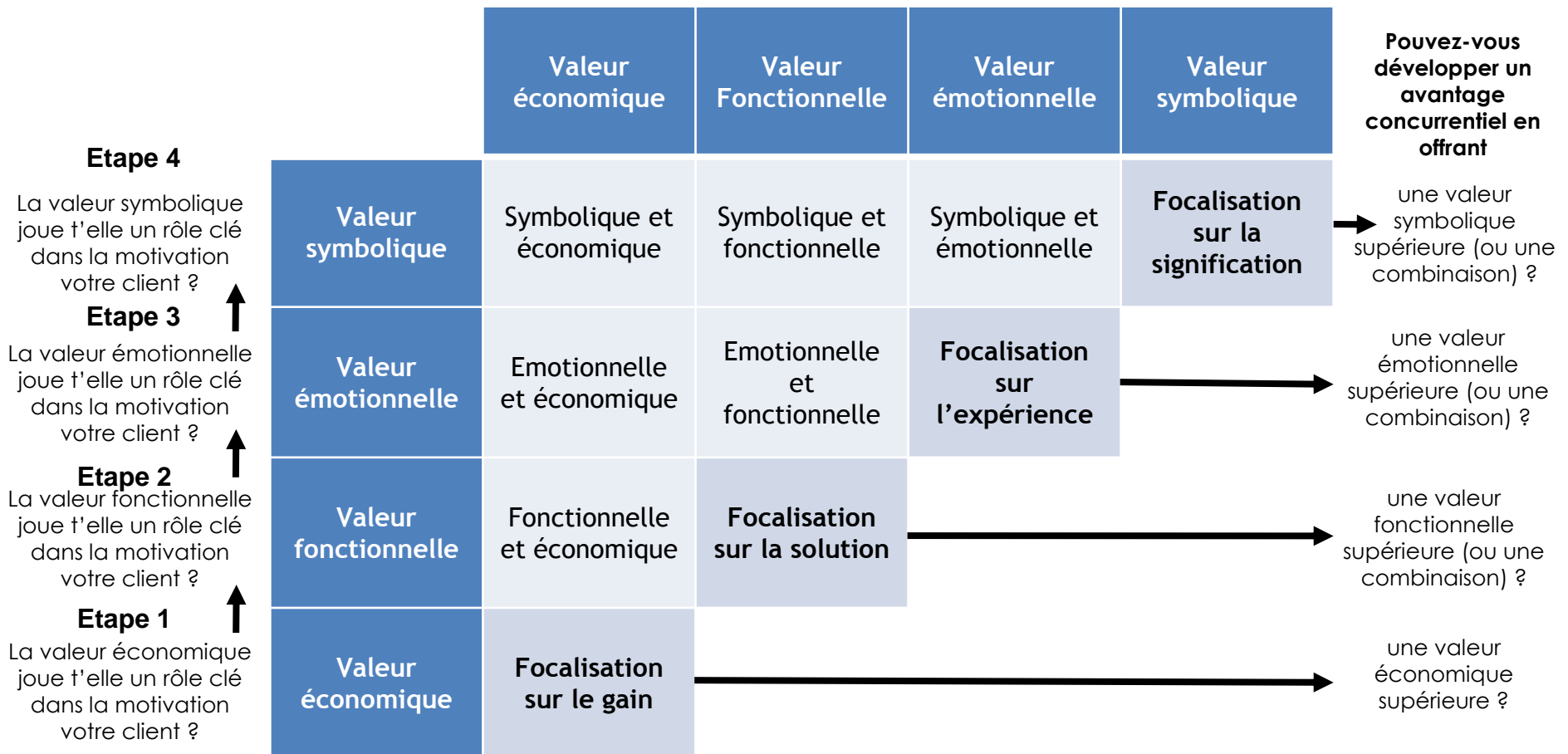
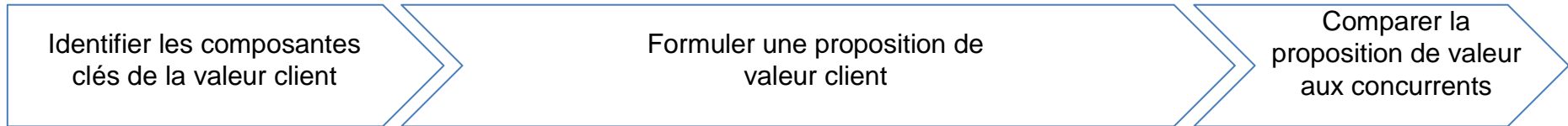
Les fonctions d'un modèle d'affaires



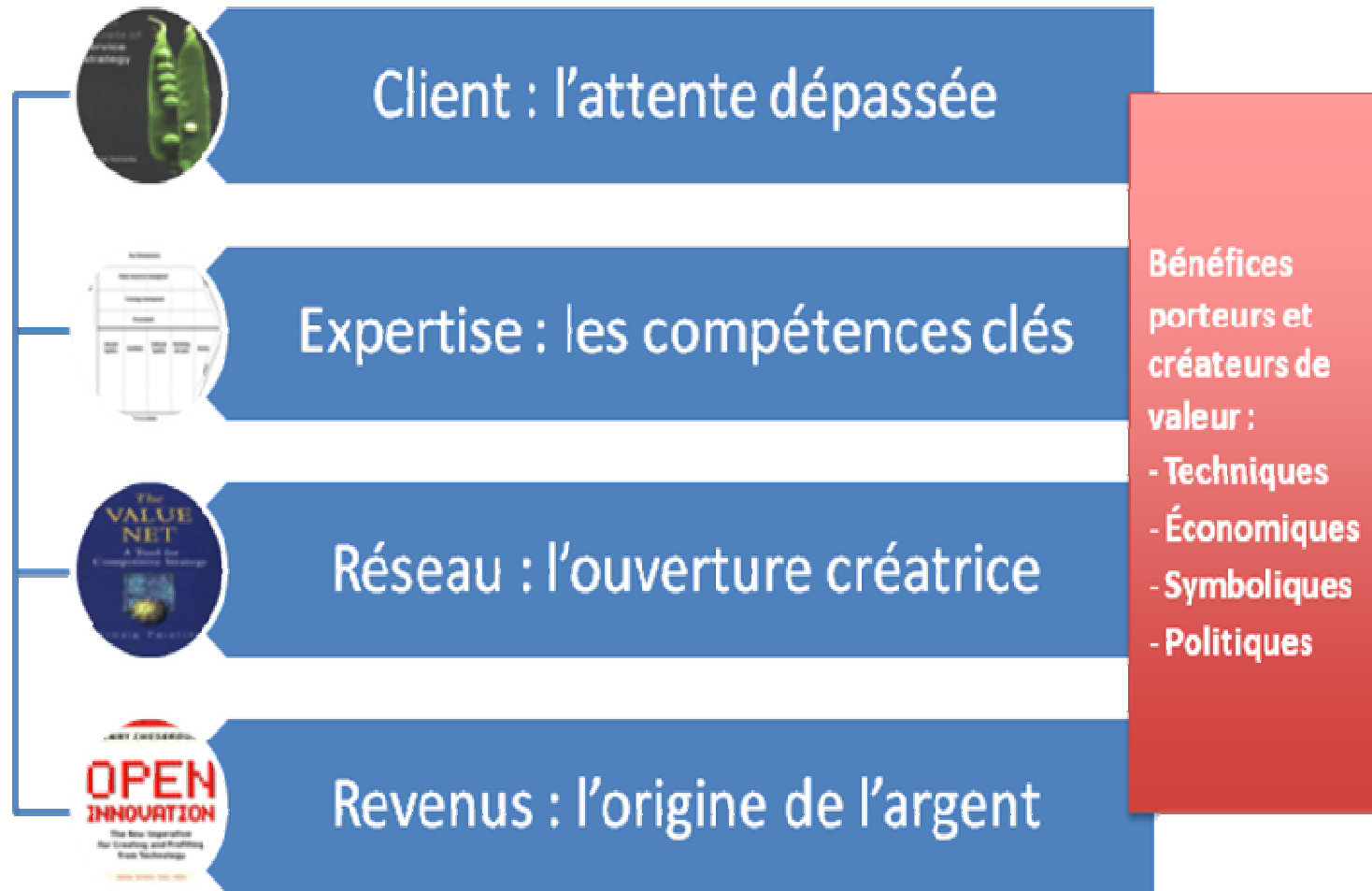
**Vision = Mission + Stratégie (modèles d'affaires) + Organisation,
Lipton, 1996**



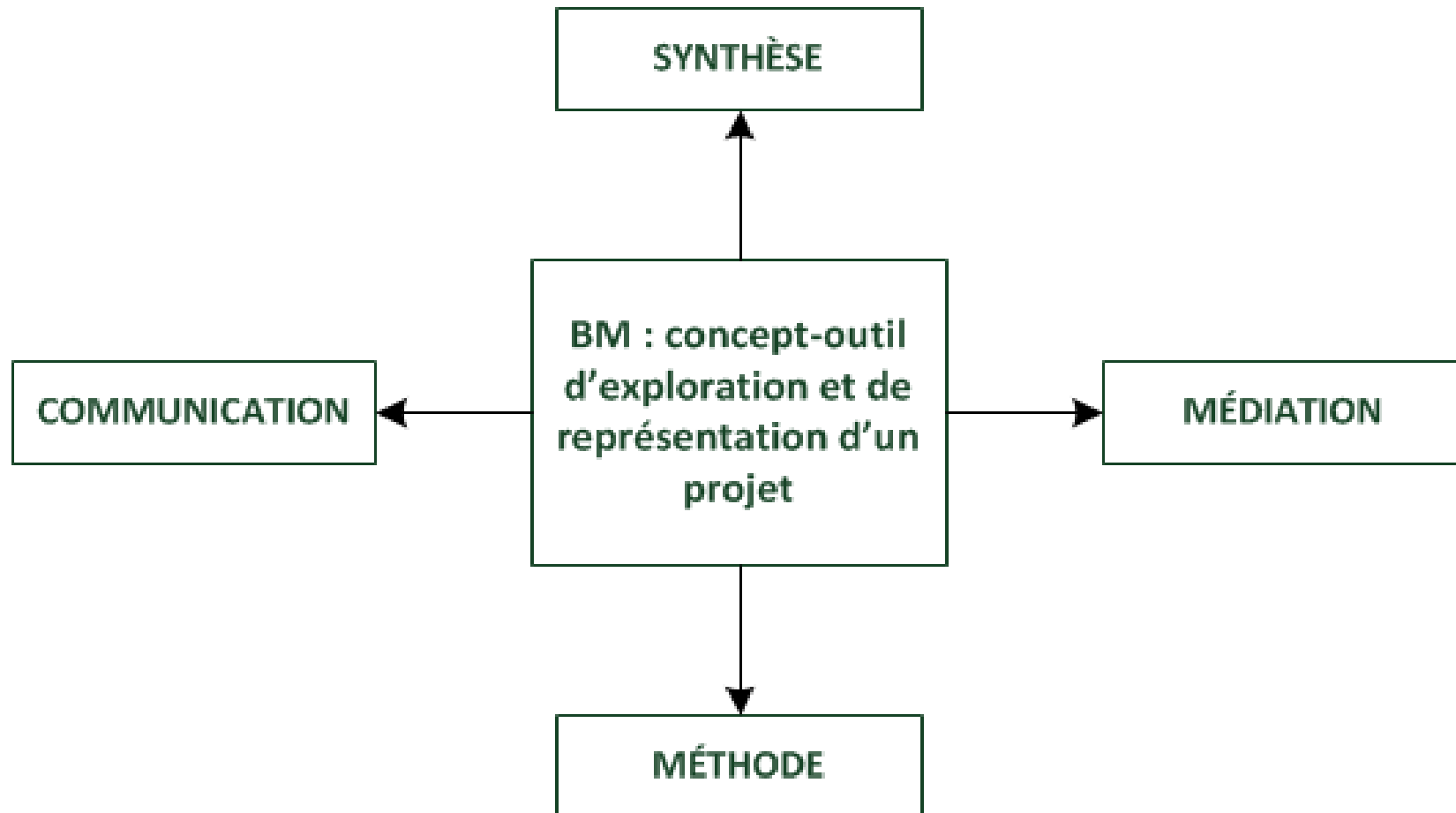
Cadre de travail sur la formulation d'une proposition de valeur distinctive



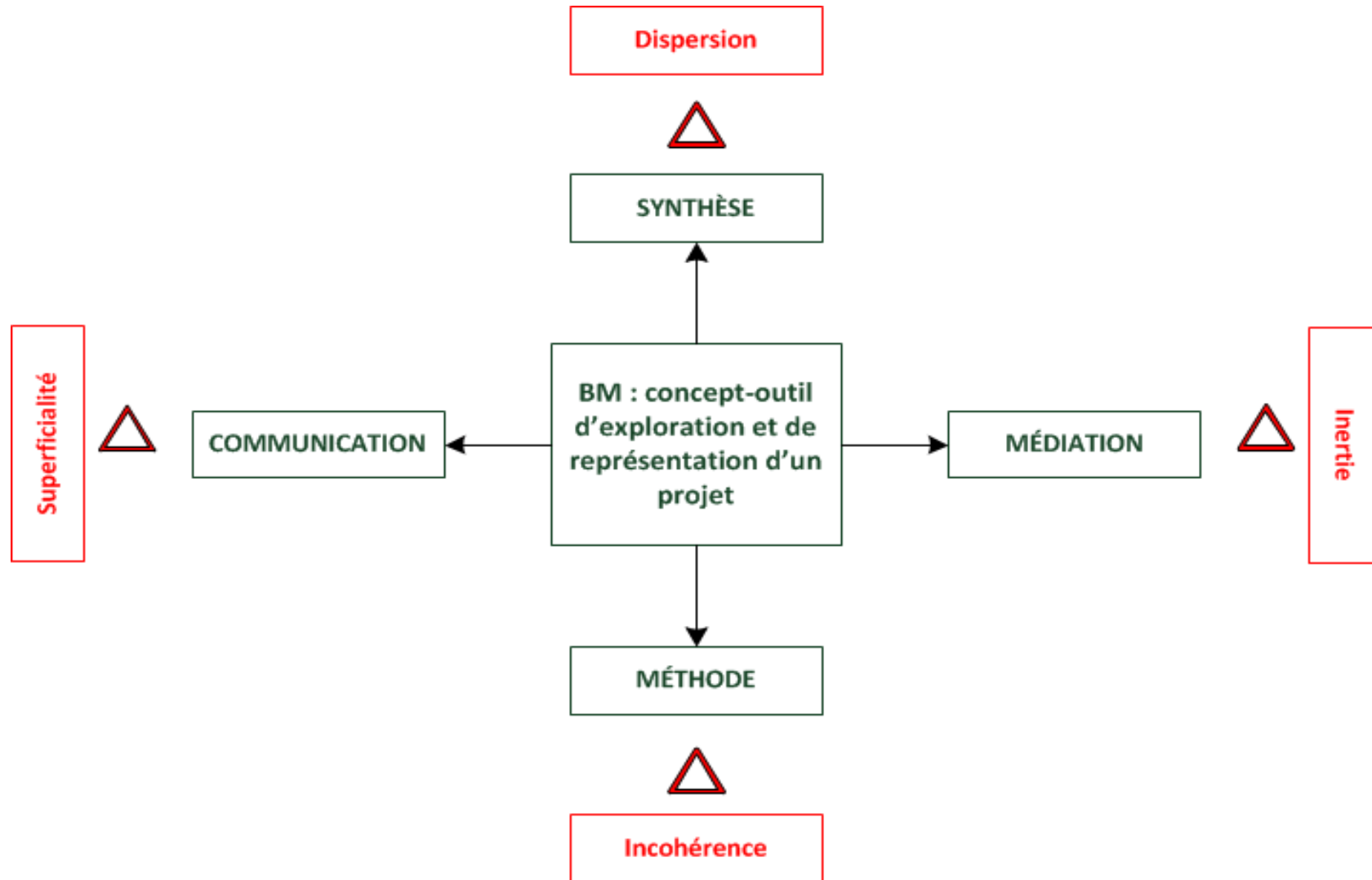
Les fonctions d'un modèle d'affaires



Fonctions du BM : « En quoi le BM vous a été utile ? »



Fonctions du BM : risques « pathologiques » associés à la carence de ses fonctions



Atelier-Débat :

Business Model / Modèle d'affaires

Modèle d'affaires et gouvernance

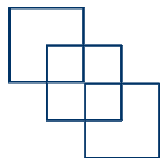
Jean-Pierre BRECHET - Professeur

Pierre-Yves TOUGERON - Analyste financier



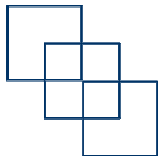
Le banquier confronté au BM

- Business model, business plan....
- ... souvent le business plan : la figure imposée
- Ensuite les activités, les métiers...
- L'analyse stratégique : le parent pauvre, la figure libre
- Quand : création, réorientation, croissance externe, restructuration
- La question de la gouvernance se pose-t-elle ?



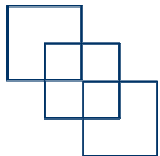
La gouvernance en question

- Au dessus du BM : la question de la gouvernance (comportement des acteurs de la gouvernance, contexte de gouvernance...)
- Qui parle dans le BM ? Les actionnaires ? Les mandataires sociaux, les dirigeants ? Les managers opérationnels ? Le DAF ? Les salariés ? Toutes les parties prenantes concernées ?
- Quelles sont les parties prenantes du BM : de quoi et comment les parties sont-elles prenantes ?

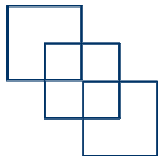
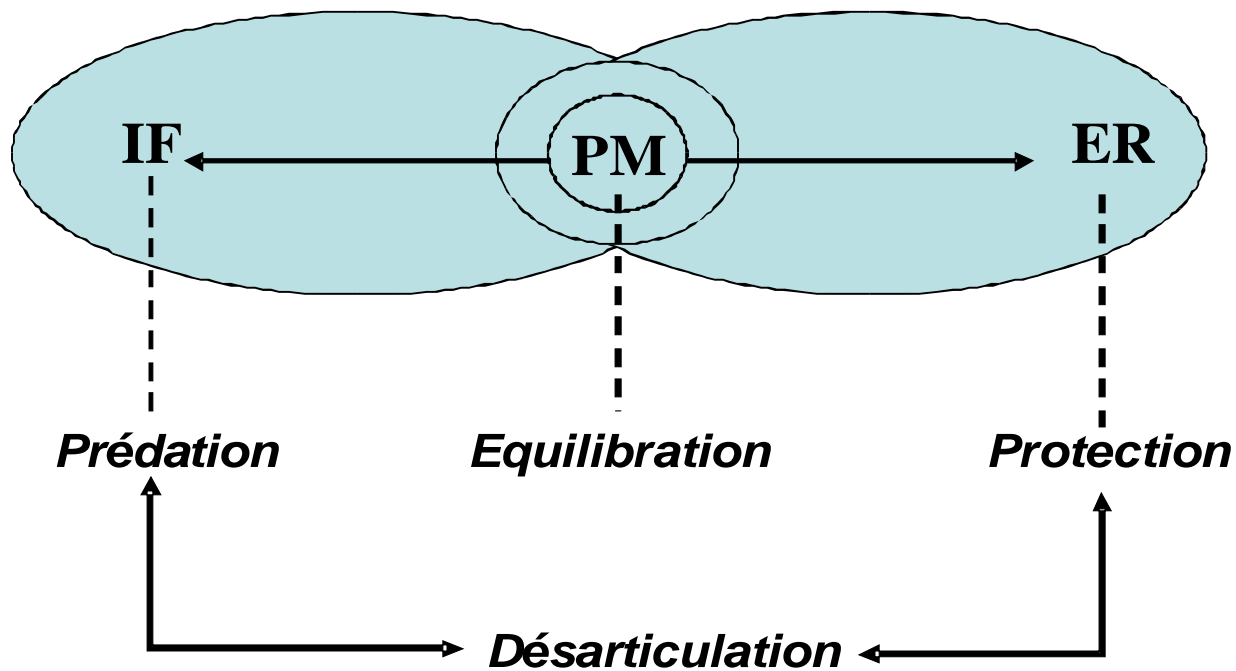


De quoi et comment les parties sont-elles prenantes ?

- Les ambiguïtés de la théorie des parties prenantes
- De quoi les parties prenantes financières sont-elles parties prenantes ?
- La distinction institution financière (la société reconnue par le droit), l'entreprise réelle et ses attributs (métiers, missions donc choix de politique générale et caractéristiques du collectif)
- Une vision oppositionnelle et le rôle de médiation du pouvoir managérial

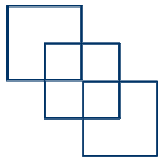


Institution Financière (IF), Entreprise Réelle (ER): Les médiations du Pouvoir Managérial (PM)



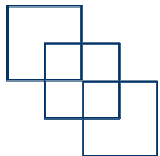
De quoi les parties prenantes financières sont-elles parties prenantes ?

- Les prêteurs, les actionnaires : une distinction nécessaire
- Les prêteurs et l'institution financière
- Les actionnaires et l'institution financière
- Les prêteurs et l'entreprise réelle
- Les actionnaires et l'entreprise réelle
- La médiation du pouvoir managérial



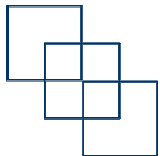
L'entreprise réelle comme construit et comme projet

- L'entreprise réelle comme médium de conception et de création de valeur
- Approfondissons la question : de quoi est-on partie prenante si on dit qu'on l'est de l'entreprise réelle ?
- Certes d'un construit mais aussi et surtout d'un projet
- Le projet est fondamentalement le bien commun du collectif
- **Les parties prenantes le sont d'un projet collectif, du projet d'entreprise**



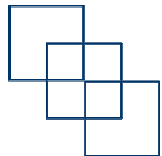
La médiation du pouvoir managérial : un antagonisme à faire vivre

- Une tension oppositionnelle, un antagonisme non symétrique ou la métaphore de la danse
- Ce n'est pas un arbitre entre des parties prenantes qui ont des porte-parole : pas seulement...
- ce n'est pas un réconciliateur : pas seulement...
- car ce qui en jeu c'est l'antagonisme non-symétrique fondamental entre les exigences de l'institution financière et de l'entreprise réelle comme construit et comme projet



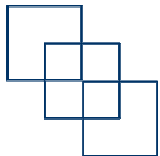
Le BM, comme l'analyse stratégique et financière, n'est qu'une connaissance partielle, partielle et parcellaire d'un projet d'entreprise à multiples facettes dans ses rapports à l'espace, au temps et aux personnes

- Une connaissance abstraite, l'emprise du chiffré, le formatage
- Le comportement des acteurs délaissé
- Mais un support d'interaction ou de médiation, un objet frontière, transitionnel, réducteur d'asymétrie d'information...
- *... mais jamais on dispose du point de vue de toutes les parties prenantes... et beaucoup de déconvenues par erreur d'appréciation*
- Peut-on imaginer un BM vertueux ? La politique générale refait surface : Projet, Pérennité, Profit,
- Les 3 P de politique générale ou de la stratégie, dans cet ordre



Pour conclure : les confusions / difficultés courantes

- Modèle économique / modèle d'affaires
- Les multiples « dérivés » : modèle sectoriel, modèle appliqué à une Grande entreprise...voire modèle appliqué à un individu
- Articulation modèle d'affaires / plan d'affaires
- Horizon et évolution temporelle du modèle d'affaires
- Mise en cohérence entre les différents modèles d'affaire au sein d'une même entreprise
- A quel moment le BM présente-t-il une pertinence dans un contexte d'innovation ?
- Valeur / valeurs(s)
- Comment pondérer les bénéfices porteurs de valeur ?
- Degré d'adaptation des outils aux entreprises du secteur non lucratif ?
- Concevoir différents cheminements dans l'utilisation des canevas ?



Plateforme R-I-F

Recherche Innovation

Formation

Merci pour votre participation à cet atelier-débat

19 décembre 2013

www.univ-nantes.fr/iemn-iae/plateforme-rif



UNIVERSITÉ DE NANTES



Lemna

ESG UQAM

actyvea

