

## Le modèle économique (ou business model) (Source : Business Model Nouvelle génération, Alexander OSTERWALDER & Yves PIGNEUR)

"Un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur". Dans leur modèle Alexander OSTERWALDER et Yves PIGNEUR propose de représenter le modèle économique par 9 blocs qui vont décrire l'activité de l'entreprise, la façon dont elle envisage de gagner de l'argent et qui couvrent les 4 grandes dimensions d'une entreprise : clients, offre, infrastructure et viabilité financière.

**Créa-IUT :**  
**8- Activités clés :**  
**Ce sont les activités indispensables au bon fonctionnement de votre modèle économique.**

Il faut s'interroger sur les activités clés induites par votre proposition de valeur, par votre relation client, par vos canaux, par vos flux de revenus.

On peut distinguer 3 grandes catégories d'activités clés :

- => **Les activités de production :** de la conception à la fabrication (R&D, design, fabrication à grande échelle, qualité, ...).
- => **Les activités de résolution de problèmes :** activités apportant une réponse personnalisée aux problèmes des clients (conseil, services à la personne, formation, ...).
- => **Les activités de plate-forme et de réseaux :** mise en relation de l'entreprise avec ses salariés, sous-traitants, fournisseurs, clients, partenaires, ...

**Créa-IUT :**  
**2-Proposition de valeur :**  
**La proposition de valeur explique pourquoi un client choisit les produits d'une marque plutôt que ceux de ses concurrents**

Il s'agit d'associer une proposition de valeur à chaque segment de client cad de décrire en quoi les produits ou services offerts créent de la valeur aux yeux d'un segment de clientèle.

Les éléments de la proposition de valeur peuvent être **quantitatifs** :

- => prix
- => délais de livraison
- => garanties sur produits ou **qualitatifs** :
- => innovation
- => personnalisation
- => performance
- => design
- => qualité, fiabilité
- => proximité
- => marque
- => ergonomie...

**Créa-IUT:**  
**4-Relations avec les clients :**  
**Quels liens l'entreprise établit-elle avec chacun de ses segments de clientèle ?**

Gérer sa relation-client est essentiel pour acquérir de nouveaux clients, les fidéliser et augmenter les ventes.

Plusieurs types de relation-client peuvent être utilisés conjointement ou non pour un même segment de clientèle :

- => **Assistance personnelle dédiée ou non** pendant et après l'achat possibilité de communiquer avec un conseiller clientèle dédié ou non sur le lieu de vente ou via des centres d'appel, des sites web d'assistance.
- => **Self-service** : pas de relation directe avec les clients. Mise à disposition de l'information par exemple à travers son site internet.
- => **Services automatisés** : Les clients selon leur profil ont accès à des services personnalisés
- => **Communauté en ligne** : clients qui échangent leurs connaissances et avis sur le produit/service (ex : forums...)
- => **Co-création** : les clients sont encouragés à donner leur avis sur l'offre de l'entreprise, voire à créer eux-mêmes du contenu. (ateliers culinaires, self-garages, ...)

**Créa-IUT :**  
**9- Partenaires clés**  
**Ce sont les fournisseurs, partenaires, ... nécessaires au bon fonctionnement du modèle économique.**

L'entreprise mettra en place des partenariats pour optimiser son business modèle, réduire les risques ou acquérir des ressources :

- => Optimiser son business modèle en sous-traitant pour se concentrer sur son cœur de métier, réduire ses coûts...
- => Réduire les risques en les partageant : mise en place d'une alliance stratégique avec des entreprises concurrentes ou pas
- => Acquérir des ressources qu'elle ne possède pas

**9- Partenaires clés**  
*Quels sont les partenaires, fournisseurs incontournables ?*

**8- Activités clés :**  
*Quelles sont les activités clés de l'entreprise ?*

**2- Propositions de valeur**  
*Quel produit(s), service(s) offrez-vous ? A quels besoins votre offre apporte-t-elle une réponse ? Comment vous différenciez-vous de la concurrence ?*

**4- Relations avec les clients**  
*Quelles relations allez-vous mettre en place pour attirer, fidéliser et inciter les clients à acheter ?*

**1- Segments de clientèle**  
*Quels sont vos clients ? Y a-t-il différents segments de clientèle ?*

**Créa-IUT :**  
**1- Segments de clientèle**  
**Quelles sont les caractéristiques de la clientèle :**

- => particuliers/entreprises
- => locale/nationale/ Internationale....
- => niveaux de revenus, âge, PCS, ...

**Quel(s) segment(s) de clientèle vise l'entreprise ?**

- => pas de segmentation : **marché de masse**
- => un segment de clientèle spécifique, spécialisé (étroit) : **marché de niche**
- => plusieurs segments de clients ayant certains besoins communs et d'autres plus spécifiques : **marché Segmenté**
- => plusieurs segments distincts ne partageant pas les mêmes besoins : **marché Diversifié**
- => plusieurs segments interdépendants : **marchés multilatéraux** (Ex : journaux gratuits : lecteurs & annonceurs)

**Créa-IUT:**  
**7- Ressources clés**  
**Ce sont toutes les ressources indispensables au bon fonctionnement du modèle économique.**

Il faut s'interroger sur les ressources clés induites par votre proposition de valeur, par votre relation-client, par vos canaux, par vos flux de revenus.

On peut distinguer 4 catégories de ressources :

- => **Les ressources humaines :** salariés, dirigeants
- => **Les actifs physiques :** ressources matérielles (usines de production, bureaux, réseaux de distribution et de logistique, véhicules, machines, ...)
- => **Les ressources intellectuelles :** marques, propriété intellectuelle, brevets, droits d'auteur, partenariats et les bases de données clients.
- => **Les ressources financières :** capital social, emprunts bancaires, ligne de trésorerie, dettes fournisseurs...

**6- Structure de coûts**  
*Quels sont les coûts les plus importants ? Quelles sont les ressources clés et les activités les plus coûteuses ?..*

**5- Flux de revenus**  
*Qu'est-ce que les clients sont prêts à payer ? Comment paieront-ils ?*

**Créa-IUT :**  
**3- Canaux**  
**Comment l'entreprise communique-t-elle et entre-t-elle en contact avec ses différents segments de clientèle ?**

La notion de canaux regroupe les canaux de communication, de distribution et les services après-vente.

Les canaux remplissent plusieurs fonctions :

- => faire connaître l'offre
- => aider le client à évaluer la proposition de valeur
- => donner la possibilité aux clients d'acheter le(s) produit(s)/service(s)
- => livrer le(s) produit(s) ou assurer la (les) prestation(s) de service
- => assurer le service après-vente

Les canaux peuvent être :

- directs :**
- => site web de l'entreprise
- => magasins appartenant à l'entreprise
- => force de vente propre
- ou indirects :**
- => sites web de partenaires
- => grandes surfaces
- => grossistes
- => ...

**Créa-IUT :**  
**6- Structure de coûts**  
**Ce sont tous les coûts induits par le modèle économique.**

On peut distinguer deux grands modèles économiques

- => **Ceux axés sur la rentabilité.** L'entreprise cherche à minimiser les coûts au maximum. Sa proposition de valeur est fondée sur des prix bas et une externalisation importante (compagnies « low cost », magasins discount, ...) : **Logique de coûts**
- => **Ceux axés sur la création de valeur.** L'entreprise se préoccupe plus de la proposition de valeur que des coûts engendrés par celle-ci (secteur du luxe, du tourisme, activités de design, de services personnalisés, ...) : **Logique de valeur**

Il faut s'interroger sur les caractéristiques des coûts supportés et l'évolution possible de la structure de coûts :

- => **Coûts fixes :** charges qui ne varient pas à court terme, quel que soit le niveau d'activité (loyers, amortissements sur machines, intérêts sur emprunts, charges de personnel, frais d'assurance, ...).
- => **Coûts variables :** charges qui varient en fonction du niveau de production (achats de matières premières, charges de personnel, consommation d'énergie, frais de sous-traitance, ...)
- => **Economies d'échelle :** baisse des coûts de production suite à une hausse du volume produit (meilleure absorption des coûts fixes, augmentation du pouvoir de négociation vis-à-vis des sous-traitants et des fournisseurs).
- => **Economies d'envergure :** baisse des coûts liée à une diversification des activités (meilleure absorption des frais des services supports : marketing, distribution...)

**Créa-IUT :**  
**5-Flux de revenus**  
**Quel(s) flux de revenus génère chaque segment de clientèle ?**

Il y a plusieurs façons de générer des revenus, et ces types de revenus peuvent être mixés :

- => **Vente de produits**
- => **Droit d'usage pour un service :** (ex : hôtel qui facture une nuit d'hôtel..)
- => **Abonnement :** facturation pour un accès continu à une prestation (abonnement à une salle de sport, à des jeux en ligne, ...).
- => **Trafic :** L'entreprise facture en fonction de la consommation : offre "forfait + hors forfait" (ex : téléphonie mobile) ou "à l'unité consommée" (ex : photocopies).
- => **Location :** L'entreprise accorde à un tiers le droit de bénéficier temporairement d'un actif pour une durée limitée, moyennant une contrepartie financière.
- => **Licence :** L'entreprise autorise un tiers à utiliser une propriété intellectuelle en échange du paiement de droits de licence.
- => **Revenus publicitaires :** L'entreprise perçoit des revenus pour la visibilité qu'elle offre à des annonceurs
- => **Frais de courtage :** L'entreprise perçoit des commissions pour une mise en relation de plusieurs parties, pour la réalisation d'un service ou d'une transaction au nom d'un tiers (ex : commissions d'un agent immobilier sur la vente d'une maison, ...)