

# Stratégie d'entreprise

## Stratégie et business model

---

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Qu'est-ce qu'un business model ?</b> .....	<b>2</b>
<b>Définition</b> .....	<b>2</b>
<b>Le business model Canvas</b> .....	<b>2</b>
<b>Origine</b> .....	<b>2</b>
<b>Les préalables du Business Model Canvas</b> .....	<b>3</b>
<b>La structure du Business Model Canvas</b> .....	<b>3</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>5</b>
<b>Références</b> .....	<b>6</b>

# Préambule

## Objectifs

Ce cours porte sur la stratégie et le business model.

Il a pour objectif spécifique de mieux comprendre ce qu'est un business model et de savoir comment se construit un business model.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord définir ce qu'est un business model. Nous verrons ensuite le business model Canvas. Nous étudierons les préalables au business model Canvas et sa structure.

## Qu'est-ce qu'un business model ?

### Définition

Le business model est la retranscription du modèle économique d'une entreprise.

Il représente, de manière synthétique, les sources de la valeur ajoutée d'une entreprise pour un domaine d'activité clairement identifié.

C'est aussi déterminer comment ces sources de valeur seront partagées entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Il présente donc la manière dont une entreprise entend fonder et garantir sa rentabilité.

Il est parfaitement adapté à la phase de création, et peut aussi être utilisé pour le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service.

## Le business model Canvas

### Origine

Il existe de nombreux types de business model.

Le plus connu reste le business model Canvas proposé par Alexander OSTERWALDER et Yves PIGNEUR.

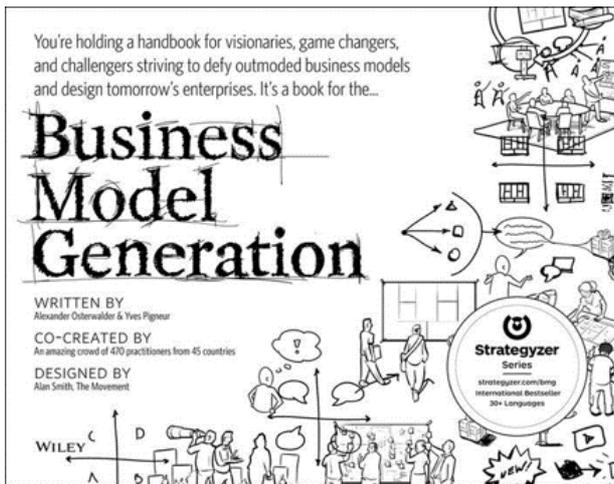


Figure 1 : Business Model Generation, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur

Alexander OSTERWALDER est Professeur à HEC Lausanne en Suisse, où il a également enseigné. Il a publié de nombreux articles académiques sur la notion de business model.

Yves PIGNEUR est un informaticien et professeur de Management Information Systems à l'Université de Lausanne.

## Les préalables du Business Model Canvas

Le Business Model Canvas nécessite d'avoir effectué quelques analyses préalables pour l'utiliser de manière efficiente :

- Avoir analysé avec soin son environnement économique (marché global, marché d'entreprise, concurrence, etc.) ;
- Avoir défini la mission et la vision de son entreprise ;
- Avoir une première idée de sa stratégie d'entreprise.

Il s'inscrit dans n'importe quelle démarche (création ou reprise d'entreprise) et à n'importe quel stade (idée, démarrage, développement ou vente). Il permet de tester un projet, de l'optimiser et de le valider.

## La structure du Business Model Canvas

Le Business Model Canvas se présente sous la forme d'une cartographie des éléments clés d'un projet. Il permet de les organiser en un tout cohérent.

Le Business Model Canvas est constitué de 9 rubriques clés. Chaque rubrique correspond à des questionnements clés.

Il est indispensable de suivre ces rubriques et ces questionnements dans un ordre spécifique.

- 1. Segments de clientèle** : ce sont les catégories de clients de l'entreprises, regroupés par segments. Il existe plusieurs segmentations possibles : les clients Business to Business, les clients Business to Consumer, les clients en fonction des catégories d'âge, de leurs habitudes de consommation, de leur fidélité, de leur CSP, etc. Il est également important à ce stade de bien différencier les clients (ceux qui achètent le produit ou service) des utilisateurs des produits ou services.
- 2. Proposition de valeur** : c'est la manière dont l'entreprise se propose de satisfaire un besoin ou de solutionner un problème.
- 3. Canaux de distribution** : ce sont les moyens de communication et de distribution mis en place par l'entreprise pour toucher ses clients. C'est donc la manière dont le client est mis en contact avec l'offre de l'entreprise.
- 4. Relations avec les clients** : ce sont les types de relations qu'une entreprise établit avec ses segments de clients. Au-delà du produit ou du service vendu, il s'agit par exemple de formaliser la manière dont l'entreprise cherche à fidéliser ses clients, à en acquérir de nouveaux, à faciliter l'acte d'achat, etc. On parle ici de formalisation du parcours client ou de l'expérience client.
- 5. Flux de revenus** : ce sont toutes les rentrées d'argent générées par l'activité de l'entreprise. Elles peuvent être ponctuelles ou récurrentes, fixes (prix d'un catalogue, d'un forfait, d'un abonnement, d'une location, de la publicité) ou variables (en fonction des conditions : temps réel, enchères, sur-mesure, etc.).
- 6. Ressources clés** : ce sont tous les moyens matériels (site de production, mobilier, matériel, véhicules, etc.), immatériels (brevet, droit d'auteur, compétence, expertise, base de données, etc.), humains, et financiers que l'entreprise doit réunir pour produire une offre répondant aux attentes de ses clients. Ces ressources clés peuvent appartenir à l'entreprise, être louées ou obtenues auprès de partenaires clés.
- 7. Activités clés** : ce sont les éléments les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne. Par exemple, l'entreprise fait-elle de l'achat/revente, de la conception et fabrication ? etc.
- 8. Partenariats clés** : ce sont les alliés extérieurs de l'entreprise tels que ses fournisseurs, sous-traitants, experts, prescripteurs, anciens clients, etc.

**9. Structure des coûts** : cette rubrique renvoie aux coûts indispensables au bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On distingue généralement les coûts variables qui dépendent du niveau d'activité de l'entreprise (achat de marchandises, commissions, matières premières, etc.) et les coûts fixes qui sont les dépenses incompressibles (prime d'assurance, loyer, ressources humaines, etc.).

8 - Partenaires clés	7 - Activités clés	2 - Proposition de valeur	4 - Relation avec les clients	1 - Segments de clientèle
	6 - Ressources clés		3 - Canaux	
9 - Structure des coûts		5 - Flux des revenus		

Figure 2 : la structure du Business Model Canvas en 9 rubriques

## Conclusion

Travailler sur cette matrice va donc permettre de mettre en cohérence l'externe et l'interne, ce qui est attendu par le client et l'organisation prévue pour livrer le client.

Il est également nécessaire de garder à l'esprit qu'un Business Model Canvas n'est pas figé dans le temps. Bien au contraire, c'est un outil évolutif, qui peut être modifié à de multiples reprises dans l'objectif de formuler la meilleure stratégie possible.

En le complétant, le porteur de projet pourra s'apercevoir qu'il est nécessaire de modifier telle ou telle composante. Il ajustera alors sa stratégie.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Table des figures

Figure 1 : Business Model Generation, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur.....	3
Figure 2 : la structure du Business Model Canvas en 9 rubriques .....	5