

Louvain School of Management

Étude des limites du *Business Model Canvas* dans le cadre des plateformes Web 2.0

Mémoire recherche réalisé par
Antoine de Halleux

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Nathalie Guilmot

Année académique 2016-2017

Je tiens à remercier tout d'abord ma promotrice, Madame Nathalie Guilmot, pour ses conseils et son encadrement tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je remercie également toutes les personnes impliquées dans ce travail, notamment Madame de Halleux de l'entreprise Goodeed, Monsieur Remacle de l'entreprise TrustUp ainsi que Monsieur Vanderhofstadt de l'entreprise SortList.

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Partie Théorique	2
A.	Plateforme Web 2.0.....	2
B.	Business Model : Présentation du concept.....	6
C.	Business Model Canvas	10
1.	Segments de clientèle.....	10
2.	Propositions de valeur.....	10
3.	Canaux	10
4.	Relations avec le client	10
5.	Flux de revenus	11
6.	Ressources clés	11
7.	Activités clés.....	11
8.	Partenariats clés	11
9.	Structure de coûts.....	11
D.	Explication du contexte.....	14
1.	Besoins stratégiques des plateformes Web 2.0 : outils à disposition.....	14
2.	Utilisation du BMC dans les plateformes Web 2.0 : pourquoi cet outil et comment l'utiliser ?.....	17
E.	Développement de la question de recherche précise.....	19
III.	Partie Pratique	20
A.	Présentation du terrain.....	20
1.	Trust Up (Remacle, 2017).....	20
2.	Goodeed (de Halleux, 2017)	21
3.	SortList (Vanderhofstadt, 2017)	22
B.	Propositions.....	24

C.	Méthode : Recherche qualitative.....	26
D.	Résultats	27
1.	Le cas TrustUp.....	27
2.	Le cas Goodeed.....	28
3.	Le cas SortList	29
4.	Mise en commun.....	31
IV.	Confrontation théorie et pratique	36
A.	Discussion	36
B.	Extension possible du modèle : comment supprimer les limites du modèle ?.....	38
V.	Conclusion.....	41
VI.	Bibliographie	42

I. Introduction

Depuis le début des années 2000 et l'émergence d'Internet, de plus en plus d'organisations proposent leurs produits et services en ligne. Un des avantages du web est la facilité de mise en relation de différents utilisateurs, qui peuvent désormais interagir plus facilement entre eux mais aussi avec différents sites web. L'apparition de plateformes en ligne est donc inhérente à ce phénomène, appelé web 2.0. Pour que ces plateformes soient rentables, il est important de pouvoir générer un revenu et donc les entreprises doivent disposer d'un mécanisme pour offrir leurs services de manière efficace.

Le modèle d'affaires est un terme de plus en plus populaire qui permet de décrire ce mécanisme. Cependant, le concept reste assez flou car il existe beaucoup de définitions différentes. Nous allons donc tenter de mieux comprendre ce terme afin de l'utiliser à bon escient dans ce travail. Il existe toutefois différentes manières permettant de construire un modèle d'affaire, ou *business model* en anglais. Il est possible d'utiliser certains outils, dont le *Business Model Canvas*, d'Alex Osterwalder et Yves Pigneur, les auteurs du livre « *Business Model Generation* », qui gagne en popularité, notamment grâce à son design compact et simple.

Ce *Business Model Canvas* paraît donc être un outil approprié pour élaborer le *business model* des plateformes web 2.0. Cependant, ces dernières ne fonctionnent pas comme des entreprises classiques, notamment car elles ciblent deux types de clients, qu'elles mettent en relation grâce à leur infrastructure en ligne.

Au cours de ce travail, après avoir défini en détails les différents concepts concernés, nous allons explorer les limites du *Business Model Canvas* lorsqu'il est utilisé par des plateformes web 2.0. Ceci va se faire grâce à la théorie gravitant autour du sujet mais aussi en analysant des témoignages de différentes organisations, qui ont un projet de plateformes web et qui sont familières avec ce canevas.

En confrontant la théorie avec ces cas pratiques, nous allons aussi développer un modèle basé sur le *Business Model Canvas* mais plus adapté au cas précis des plateformes web 2.0. Grâce à cela, ce nouveau modèle permettra de garder les atouts de l'outil présenté, tout en supprimant au maximum ses limites. Ce nouvel outil correspondra donc mieux aux besoins des plateformes web 2.0 devant élaborer un modèle d'affaires.

II. Partie Théorique

Dans cette partie, nous allons aborder plusieurs aspects théoriques afin d'avoir une vision précise de la question de recherche : « Quelles sont les limites du *Business Model Canvas* dans le cas des plateformes web 2.0 et comment les contourner afin de rendre le canevas adapté à ce type de plateforme ? ». Premièrement, nous allons développer la notion de *business model*. Nous définirons aussi les caractéristiques d'une plateforme Web 2.0 et plus particulièrement la structure multiface de la plateforme. Nous détaillerons le *Business Model Canvas* par après. Ensuite, nous examinerons le contexte dans lequel évolue ces plateformes et quels sont les outils de modélisation disponibles pour répondre à leurs besoins. Nous aboutirons finalement sur le développement de la question de recherche.

A. Plateforme Web 2.0

Nous allons tout d'abord commencer par décrire dans cette section les caractéristiques des plateformes web 2.0 et montrer en quoi cela en fait un cas particulier par rapport aux *business models* classiques. Il est possible de définir une plateforme web 2.0 comme étant une structure présente sur Internet mettant en relation plusieurs acteurs différents qui peuvent interagir entre eux au sein de cette structure.

Une plateforme Web 2.0 se caractérise principalement par la présence d'un marché multiface (Parent & Chanal, 2009; Wauthy, 2008). Une plateforme dans un marché multiface possède deux catégories de clients et une des catégories répond à un besoin de l'autre. La plateforme sert donc d'intermédiaire entre ces deux acteurs. Il existe aussi un effet externe (positif ou négatif), soit au sein d'une même catégorie de client, soit entre les deux catégories de clients (Belleflamme, 2016). Un effet externe positif indique que l'augmentation de la présence d'un acteur renforce celle de l'autre, tandis qu'un effet négatif implique un déclin de la présence de la catégorie de clients affectée par cet effet. Un exemple d'un effet externe négatif est la publicité. Plus il y aura de publicité dans un magazine, moins les lecteurs voudront acheter ce magazine. A l'inverse, plus un magazine compte des lecteurs, plus il sera intéressant pour les marques d'y faire de la publicité. Il s'agit donc là d'un effet positif.

	Sides	Cross-side	Within-side
	A. Game developers B. Users	A to B: + B to A: +	ln A: - ln B: +
	A. Readers B. Advertisers	A to B: + B to A: - (+?)	ln A: / ln B: -
	A. Women B. Men	A to B: + B to A: +	ln A: / (-?) ln B: / (-?)
	A. Merchants B. Consumers	A to B: + B to A: +	ln A: - ln B: /

Tableau 1. Exemple d'effets externes positifs et négatifs entre les deux faces d'une plateforme et au sein du même type de client. (Belleflamme, 2016)

Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessus, il est possible d'avoir des effets positifs et négatifs, que ce soit entre les deux faces d'une plateforme, comme au sein de la même face de la plateforme. Pour reprendre le premier exemple du tableau, nous voyons que pour une console de jeux, les joueurs comme les développeurs bénéficient de la plus grande présence de l'autre face du marché. Pour les joueurs, un grand nombre de développeurs implique qu'ils disposeront de plus de jeux auxquels jouer. Pour les développeurs, le nombre plus élevés de joueurs sur une console de jeux permet d'attirer plus d'acheteurs potentiels vers leur produit. Par contre, si le nombre de développeurs est plus élevé, les joueurs pourront choisir plus de jeux différents et donc ces derniers seront plus susceptibles de faire appel à un développeur concurrent. A l'inverse, si le nombre de joueurs d'une console augmente, cela fait aussi plus de joueurs pour jouer entre eux, en ligne comme hors ligne.

Généralement, c'est l'effet externe positif entre les deux catégories de clients qui apparaît le plus souvent dans les plateformes. Ainsi, plus de clients d'une catégorie sont représentés, plus il est intéressant pour l'autre face d'être présente sur la plateforme. Il est alors commun qu'une catégorie de clients soit subventionnée afin d'attirer l'autre catégorie de clients, qui payent un certain prix pour accéder à la plateforme. Celui-ci peut apparaître sous la forme d'un abonnement ou d'une transaction pour avoir accès à la plateforme, mais peut se traduire également par des frais sur les transactions effectuées entre les deux côtés de la plateforme. Nous pouvons penser par exemple au journal gratuit Metro, qui par sa gratuité, attire les lecteurs. Metro peut ainsi subventionner cette face du marché par les publicitaires prêts à payer un prix plus important pour y afficher leurs dernières publicités. Un autre exemple est celui des cartes de crédit. Plus il y aura de clients avec une carte de crédit, plus les commerces seront

tentés d'accepter cette méthode de paiement et inversement. Afin d'attirer une masse critique d'utilisateurs pour que les effets de réseau se produisent, l'émetteur de la carte, comme Visa par exemple, subventionne une partie du marché multiface. Dans ce cas, les consommateurs peuvent avoir une carte de crédit à très bas coût, voire gratuitement. Le manque à gagner de Visa sur cette face du marché est alors répercuté sur l'autre part, les commerçants, en prélevant un pourcentage sur les ventes via cette méthode de paiement.

Une deuxième caractéristique importante d'une plateforme web 2.0 est le fait que, comme son nom l'indique, elle soit présente sur Internet. Cependant il faut faire la différence avec le web 1.0 qui est statique, avec peu d'interaction avec l'utilisateur. Le web 2.0 se veut plus communautaire et permet plus d'échanges d'informations entre les utilisateurs et les plateformes présentes sur internet mais aussi avec les utilisateurs entre eux. Le terme web 2.0 a été évoqué de manière concrète en 2004 par Tim O'Reilly. Ce dernier a défini les principales caractéristiques du web 2.0. Premièrement, le web 2.0 doit être perçu comme une plateforme, sans frontière distincte. Il faut alors considérer cela comme un service et non plus comme un programme. Ensuite, le web 2.0 permet d'exploiter l'intelligence collective. En effet, en fonctionnant en réseau, la contribution de chaque utilisateur enrichit le système. Nous pouvons penser à l'encyclopédie communautaire en ligne Wikipédia par exemple, qui permet littéralement à quiconque de partager son savoir et de modifier et améliorer d'autres définitions. Mais nous pouvons aussi penser à Google, qui effectue et organise ses recherches en fonction des liens entre chaque page web et la fréquence de consultation de ces pages.

Cela rejoint le troisième principe, qui est celui de l'importance de l'utilisation des données. En effet, en créant des bases de données précises, les entreprises web 2.0 ont plus de chances de contrôler le marché, que ce soit en attribuant la licence d'utilisation de ces données ou encore en créant un nouveau standard d'utilisation. C'est le cas d'Amazon par exemple qui a réussi à améliorer la base de données au standard ISBN¹ pour les livres en rajoutant d'autres données. Leur nouvelle base de données, plus complète (entre autres grâce aux informations données par les utilisateurs), est nommée ASIN². De ce fait, Amazon est devenu une référence concernant les bases de données bibliographiques (O'Reilly, 2007).

La caractéristique suivante du web 2.0 est l'amélioration continue du logiciel. Cela met donc fin au cycle de sortie de nouveaux logiciels. Le développement fait donc partie intégrante du business du service web 2.0, qui propose la notion de beta perpétuel. La version du logiciel est

¹ ISBN: International Standard Book Number

² ASIN: Amazon Standard Identification Number

donc améliorée de manière incrémentale en corrigeant certaines lacunes et en ajoutant de nouvelles fonctionnalités.

Ensuite, et il s'agit d'une cinquième caractéristique, le web 2.0 doit procurer une expérience d'utilisation assez riche pour l'utilisateur. L'interface a plus d'importance aujourd'hui, tout comme la possibilité d'intégration dans d'autres applications.

Enfin, les deux derniers principes définissant le web 2.0 sont le fait que les programmes doivent être légers dans le sens qu'ils ne soient pas trop complexes à utiliser et faciles à intégrer dans d'autres services. Finalement, le service web 2.0 ne se limite plus à un seul appareil mais devient un service connecté en ligne et accessible de toute part (O'Reilly, 2007).

Ces plateformes web 2.0 permettent donc d'éviter des coûts de transactions entre les deux faces du marché, d'une part par le mécanisme d'effets externes entre les deux parties, de l'autre part du fait que ces plateformes sont présentes sur le web, offrant plus de choix et de manière plus accessible.

B. *Business Model* : Présentation du concept

Nous allons maintenant explorer le concept de *business model*, aussi appelé le modèle d'affaires en français. De plus en plus répandu, ce concept a pourtant différentes définitions dans la littérature scientifique. Afin d'éviter toute confusion, il est intéressant de bien le définir dans le cadre de ce travail.

En effet, comme l'ont souligné Zott, Amit et Massa (C. Zott, Amit, & Massa, 2011), lors des deux dernières décennies, le terme *business model* est devenu populaire et est utilisé de façon exponentielle. Ceci serait entre autres dû à l'émergence d'Internet et des business en ligne. Cependant, suite à l'analyse d'un échantillon de plus de 1200 articles, réduit à 109 après une analyse plus profonde de l'utilisation et de l'importance du terme de *business model*, les auteurs ont pu remarquer que les définitions de ces termes ne désignaient pas toujours la même chose. Ainsi, ils ont pu établir 3 grande catégories de domaines où le terme *business model* est utilisé : le e-business, la stratégie et l'innovation technologique.

Dans la catégorie de e-business, les auteurs ont remarqué que le terme *business model* était utilisé afin de décrire trois éléments différents fonctionnant en même temps : la création de valeur, l'aspect financier et la structure du réseau entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Ensuite dans les articles concernant la stratégie et les *business model*, le terme est surtout utilisé pour décrire le réseau de création de valeur, les liens avec les performances de l'organisation mais aussi pour faire une distinction entre un *business model* et d'autres concepts stratégiques, qui doivent être différenciés du terme *business model*. Cela induit donc que le *business model* décrit davantage les différentes activités de l'organisation. Enfin, le concept de *business model* est représenté d'une autre manière dans le cas de sujets concernant des innovations technologiques. Ce concept est plus perçu comme le mécanisme faisant le lien entre la technologie innovante et les besoins du consommateur. Il s'agit donc d'une vision plus fonctionnelle du *business model* et moins axées sur les différentes parties prenantes ou les performances de l'organisation. (C. Zott *et al.*, 2011)

Zott, Amit et Massa (2011) ne considèrent cependant pas que ces différentes catégories soient mutuellement exclusives concernant l'utilisation du terme *business model*. Cela se comprend car nous observons qu'effectivement, bien que le concept présente des caractéristiques distinctes en fonction du sujet traité, il offre une perspective différente sur la manière de faire du business et de capturer et créer de la valeur. Les trois catégories de sujets étudiées par les auteurs sont donc interdépendantes.

De plus, au-delà du type de sujet traité, il existe des discordances par rapport à l'interprétation de ce concept. Ainsi, certains auteurs considèrent un *business model* comme une représentation, d'autres comme un outil, une méthode ou encore une description (Baden-Fuller & Morgan, 2010; C. Zott et al., 2011).

Comme l'indiquaient Baden-Fuller et Morgan (2010), les définitions du concept sont assez variées et les auteurs indiquent plusieurs de ces définitions à titre d'exemple. Ainsi, selon Teece (2010) le *business model* est la manière dont on apporte de la valeur aux consommateurs et dont on convertit le paiement de ces derniers en profit pour l'entreprise. Pour Zott et Amit (2010), il s'agit plutôt d'une série d'activités interdépendantes qui apporte de la valeur à une entreprise. Contrairement à la définition précédente, les auteurs se concentrent ici sur la valorisation de l'entreprise et non sur la manière dont le client valorise un produit. Une autre interprétation du concept de *business model* est, selon Gambardella et McGahan (2010), une méthode pour transformer une idée en revenu à un prix raisonnable. Nous observons donc que ces définitions sont différentes mais finalement assez complémentaires car elles abordent toutes un point de vue différent de l'organisation.

Outre le contexte de ces définitions, ces différences peuvent être expliquées par d'autres raisons.

Premièrement, comme son nom l'indique, un *business model* est avant tout un modèle. Cependant, la notion de modèle est aussi vague. Dans leur travail, Baden-Fuller et Morgan (Baden-Fuller & Morgan, 2010) reconnaissent différents rôles d'un modèle. Ainsi, un modèle peut désigner un exemple à copier ou à mettre à l'échelle, mais il peut aussi être interprété comme un organisme qui peut être modifié et qui sert à représenter de manière plus théorique une réalité plus complexe. De plus, chaque modèle est créé dans un but et dans un contexte spécifique. Il possède ainsi des caractéristiques qui lui sont propres. De ce fait, chaque modèle varie en fonction de son environnement. À titre d'exemple, un modèle économique conceptualisé pour une startup ne sera pas le même que s'il est construit pour une multinationale même si l'offre est identique. L'environnement comprenant la concurrence, les ressources financières ou encore la notoriété joue un rôle important dans l'élaboration de celui-ci.

Ainsi, un *business model* est propre à chaque entreprise, mais vu qu'il schématise la complexité de l'organisation, il peut être adapté à une autre organisation qui se rapproche de la première, comme des concurrents par exemple. Mais il peut aussi être adapté dans une industrie différente. Par exemple, le *business model* dit « du rasoir et de la lame » – où le rasoir est vendu à bas prix mais les lames jetables sont quant à elles plus onéreuses et plus rentables pour l'entreprise –

peut être adopté par des concurrents mais aussi dans d'autres industries. Cela a été le cas avec Nespresso, qui appliqué le même principe avec sa machine à café abordable et ses capsules compatibles plus dispendieuses. Cependant l'adaptation d'un *business model* peut être difficile car chaque entreprise est différente et il n'y a pas de recette miracle permettant de traduire ce qui se passe réellement dans une entreprise. De plus, un *business model* est « basé sur l'observation et la théorisation »¹. Cela résume donc bien la complexité de ce concept.

Comme nous l'avons fait remarquer, il n'y a pas de consensus général sur le terme de *business model*. Ceci provoque donc une utilisation peu précise du terme et chacun l'utilise comme bon lui semble. DaSilva et Trkman (DaSilva & Trkman, 2014) en ont d'ailleurs fait un travail reprenant la théorie qui semble rassembler tout le monde derrière ce concept ainsi qu'une définition de ce qu'est et ce que n'est pas un *business model*. Au niveau théorique, les auteurs estiment que les *business model* découlent de deux mouvements.

D'une part, la théorie de la gestion par les ressources (*ressource-based view*) explique comment l'organisation fonctionne grâce au regroupement de ses ressources. D'autre part, cette théorie « ne peut expliquer seule la complexité des *business model* [...] Les ressources ne représentent aucune valeur pour le consommateur ; la valeur est générée grâce aux transactions faites en utilisant les ressources »². C'est pourquoi il faut aussi utiliser la théorie de l'économie des coûts de transaction pour expliquer le fonctionnement des *business model*. Cette dernière explique que la création de valeur ne se fait pas uniquement par les coûts de production d'un produit mais aussi par les coûts supplémentaires dits de transaction, qui s'opèrent à différents niveaux de l'organisation durant lequel le produit est apporté vers le client.

Par exemple, les coûts de recherche et d'informations à propos du produit ou de la concurrence apportent plus de valeur au produit car ce dernier est conçu de manière plus efficace. En combinant la théorie de la gestion par les ressources et la théorie de l'économie des coûts de la transaction, il est possible d'expliquer le concept de *business model* de manière théorique. En effet, « il s'agit alors d'une combinaison unique de ressources passant par différentes transactions afin de générer de la valeur pour le client et pour l'organisation aussi. »³ Enfin, les auteurs différencient aussi le *business model* d'autres notions telles que la stratégie, le modèle

¹ (Baden-Fuller & Morgan, 2010) Traduit de l'anglais: « based on both observation and theorizing »

² (DaSilva & Trkman, 2014) Traduit de l'anglais: « While relevant, the RBV alone cannot explain the complexity of business models [...] Resources per se do not bring any value to customers; value is generated through the transactions made with the use of resources. »

³ (DaSilva & Trkman, 2014) Traduit de l'anglais: “we argue that business models represent a specific combination of resources which through transactions generate value for both customers and the organization.”

de revenu (qui constitue seulement une partie du *business model*) ou encore le modèle économique qui se différencie par la précision et la réflexion plus mathématique d'un modèle (DaSilva & Trkman, 2014).

Il est donc difficile de trouver une définition précise d'un *business model*. Dans le cadre de ce travail, nous allons cependant le définir selon différentes caractéristiques importantes avec entre autres celles retenues par DaSilva et Trkman (2014).

Premièrement, il s'agit d'un « concept plutôt qu'un modèle financier »¹ ou plutôt que la stratégie même de l'organisation. En effet, le *business model* n'a pas comme objet d'établir un plan précis et détaillé reprenant avec exactitude les différents flux d'argent et inscrit dans une période donnée comme un plan financier, ni un objectif à atteindre au plus long terme comme la stratégie. L'approche est donc plus incomplète et se base sur la manière dont l'organisation fonctionne actuellement (DaSilva & Trkman, 2014).

Il s'agit davantage d'un concept exprimant le mécanisme et la logique permettant de « créer, délivrer et capturer de la valeur »² pour le client et l'organisation, « grâce à une combinaison spécifique de ressources »³

Ainsi, afin de bien comprendre ce mécanisme, le *business model* se doit d'être schématique mais aussi d'être concret et descriptif. En effet, il est essentiel que toutes les facettes de l'entreprise soient présentes et que leurs rôles soient clairement formulés. De cette manière, le *business model* décrira une vision claire du processus de création et distribution de valeur.

Nous pouvons aussi conclure que, vu les caractéristiques spécifiques à chaque entreprise, il n'existe pas de *business model* généralisé. Il est toutefois possible d'avoir des *business model* semblables, qui sont propres à un domaine d'activité spécifique.

¹ (Teece, 2010)

² (Osterwalder & Pigneur, 2010)

³ Traduit de l'anglais (DaSilva & Trkman, 2014)

C. *Business Model Canvas*

Le *Business Model Canvas* (BMC) est une matrice développée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, en collaboration avec plus de 470 co-auteurs (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nous avons vu précédemment la complexité de la définition d'un *business model*. Le BMC se veut être un outil généraliste, permettant à chaque projet de définir son *business model*. Il se présente sous la forme d'une matrice de neuf cases (Annexe A), représentant neuf composantes de l'entreprise créatrices de valeur : segments de clientèle, propositions de valeur, canaux, relations avec le client, flux de revenus, ressources clés, activités clés, partenaires clés et structure de coûts. Ces modules « couvrent les quatre dimensions d'une entreprise : clients, offre, infrastructure et viabilité financière »¹. Nous allons détailler les neufs blocs ci-dessous, comme décrit dans l'ouvrage « *Business Model Generation* » (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1. Segments de clientèle

Il s'agit des différents groupes d'individus que l'entreprise cible. Ces groupes peuvent différer en fonction de leur nature mais aussi en fonction de leurs besoins ou de leur relation avec l'entreprise.

2. Propositions de valeur

Ce module reprend les différentes offres de produits et services que l'entreprise propose aux différents segments de clientèle. Ces propositions doivent bien entendu répondre au mieux aux besoins des différents clients.

3. Canaux

Les canaux sont les moyens de communication entre l'entreprise et ses clients. Les canaux peuvent être directs ou indirects, internes à l'entreprise ou propres à des partenaires. Ces canaux interviennent aussi durant cinq phases : lors de la reconnaissance du produit et de l'entreprise, lors de son évaluation, lors de l'achat, lors de la prestation ainsi que lors de la phase d'après-vente.

4. Relations avec le client

Cette composante définit comment l'entreprise va interagir avec les segments de clientèle. Il est important que cela soit bien réfléchi car cette relation va affecter l'expérience globale du

¹ (Osterwalder & Pigneur, 2010)

client. Il existe plusieurs types de relation avec le client, tel qu'une relation personnalisée, un self-service ou encore une relation de co-crédation pour ne citer que ceux-là.

5. Flux de revenus

Les flux de revenus décrivent comment les segments de clientèle sont impliqués dans la trésorerie de l'entreprise. Ainsi, chaque segment peut avoir son propre flux de revenus. Ces revenus peuvent être soit ponctuels, soit récurrents et les prix peuvent être fixes ou variables en fonctions de certaines conditions. Plusieurs méthodes génèrent des flux de revenus. Des exemples communs sont par exemple la vente de biens, l'abonnement ou encore la vente de licences.

6. Ressources clés

L'entreprise doit définir quels sont les actifs importants pour le déroulement normal de ses activités principales, afin que le modèle économique fonctionne correctement. Ces ressources peuvent être financières, intellectuelles, physiques ou humaines. Elles peuvent aussi être propres à l'entreprise comme appartenir à un partenaire clé ; nous détaillerons ci-dessous ce module.

7. Activités clés

Il s'agit ici de la description de toutes les activités principales relatives à la proposition de valeur pour les clients. Ainsi, ces activités doivent être liées aux quatre premiers modules c'est-à-dire à la proposition de valeur en elle-même mais aussi aux segments de clientèles, aux canaux et aux relations avec le client.

8. Partenariats clés

Ce module reprend tous les partenariats que l'entreprise a noué dans l'optique de proposition de valeur, afin d'optimiser son modèle économique. Ces partenariats peuvent être répartis en quatre catégories : les alliances stratégiques, la coopération (la coopération entre concurrents), les joint-ventures et la relation acheteur-fournisseur.

9. Structure de coûts

La structure de coûts reprend tous les frais relatifs à la création de valeur. Ces frais sont généralement dérivés des 3 modules précédents : les ressources, les activités et les partenariats clés. Il est important de distinguer deux logiques de structure de coûts, car cela affecte l'approche du *business model*. Il peut s'agir d'une logique de coûts, axé principalement sur la

minimisation des frais, ou bien il se peut que l'on se trouve dans une logique de valeur, soulignant l'importance de la création de valeur pour le client.

L'utilisation de cet outil ne requiert pas spécialement un ordre particulier de remplissage des différents blocs. Au contraire même, il est possible de partir du ou des blocs que l'on veut afin de construire un *business model* concentré sur un point de vue spécifique. Cela permet notamment d'innover et de se procurer un avantage concurrentiel.

Si l'ordre de remplissage n'est pas spécialement important, la disposition des blocs l'est car elle exprime bien la relation de proximité entre les différentes parties de l'organisation. L'exemple le plus parlant est le placement des blocs « Structure de coûts » et « Flux de revenus » qui se situent respectivement en dessous des activités qui génèrent des coûts à l'entreprise (partenaires, activités, ressources ainsi que proposition de valeur) et des moyens de se procurer des sources de revenus (clientèle, canaux de communication, relation client et proposition de valeur).

Il est important de préciser que cette matrice en neuf blocs ne se veut pas être un outil remplaçant les business plans traditionnels. Il s'agit d'un outil complémentaire permettant de modéliser à sa façon le modèle d'affaires de son organisation. Cette modélisation peut se faire dans différents buts et cela a un impact sur l'aperçu final de la matrice. Ainsi, cette matrice peut être utilisée afin de générer des idées, de créer un modèle économique depuis le point de vue particulier ou bien encore de présenter le modèle d'affaire de manière plus visuelle, permettant d'observer des opportunités d'évolution non considérées auparavant.

Le BMC a comme caractéristique principale l'aspect plus visuel et condensé de la structure d'une organisation, qui se résume dès lors en une page. De plus, les auteurs du modèle suggèrent d'utiliser des *Post-It*® pour le remplissage des blocs, afin de le rendre plus modulable et aussi évoluant dans le temps. En effet, le BMC ne se veut pas être un outil figé à une certaine période donnée. Il est plutôt destiné à évoluer avec l'organisation et son environnement. Comme l'ont fait remarquer Muzellec, Ronteau et Lambkin (2015), au cours de la vie d'une organisation, et plus particulièrement pour des entreprises multifaces, il est possible d'établir des *business model* et donc des BMC assez différents en fonction du stade de développement et de maturité de l'organisation-même. Cela rejoint donc la vision des créateurs du BMC voulant faire un outil flexible et évolutif.

L'outil permet aussi d'innover au niveau du *business model*. L'innovation du *business model* peut être un facteur clé pour obtenir un avantage concurrentiel conséquent (Chesbrough, 2010;

Gambardella & McGahan, 2010; Teece, 2010). À titre d'exemple, Wrigley, Bucolo et Straker (2016) ont utilisé le BMC afin de proposer cinq *business model* différents pour une même entreprise (fictive) vendant des bagages de voyage. Chaque *business model* présentait une approche différente du business, en se concentrant sur un point de vue spécifique : le business était dirigé par l'aspect clientèle, l'aspect coût, l'aspect ressources, l'aspect partenariats ou l'aspect du prix. De cette manière, ils ont démontré que le BMC était donc utilisable pour se différencier et innover du point de vue du *business model*.

Ce canevas est donc un outil stratégique puissant car il se base sur les points fondamentaux de la création de valeur tout en restant assez ouvert et adaptable à chaque situation.

D. Explication du contexte

1. Besoins stratégiques des plateformes Web 2.0 : outils à disposition

Les *business models* classiques ne sont pas adaptés aux plateformes web 2.0. Ceux-ci présentent traditionnellement une partie dédiée aux fournisseurs, une autre aux clients et le système de détermination des coûts et des prix est aisément établi, pour ne citer que ces aspects.

Dans les cas d'une plateforme web 2.0, il est plus difficile d'établir quel acteur correspond à quel rôle. La face du marché qui répond au besoin de l'autre face en lui vendant un produit, est-elle fournisseur ou bien doit-on la considérer comme client, vu qu'elle paie pour être présente sur la plateforme et est donc un des clients ? Comment fonctionne le mécanisme de coûts ? Existe-t-il une partie subventionnée ? L'est-elle par le paiement de l'autre partie ou bien doit-on considérer que la plateforme subventionne cette partie ? Ces questions ambiguës doivent être clarifiées pour que le *business model* soit cohérent et fonctionnel. De plus, comme la plateforme fonctionne grâce aux effets de réseau, il est nécessaire d'atteindre un seuil critique d'utilisateurs de part et d'autre de la plateforme. Afin de bien pouvoir prévoir cela, il est important de définir de manière certaine la nature et l'étendue de ces effets de réseau et de pouvoir les modéliser.

Il est probable que les différents *business models* traditionnels ne puissent répondre à ces questions, dès lors qu'ils ont été pensés avant que ce type de plateformes n'apparaisse et ne sont donc pas adaptés dans ces cas-là.

Dès lors, il est essentiel pour une plateforme web 2.0 de bien structurer et visualiser son modèle d'affaires afin de pouvoir faire face aux subtilités et aux caractéristiques des plateformes multifaces. Il existe différentes manières pour y parvenir.

Premièrement, il est possible de structurer son *business model* sans outils spécifiques, en se questionnant à propos du projet. De cette manière, on arrive à mieux cerner et peaufiner le fonctionnement optimal de ce projet. Afin de couvrir tous les angles du business, il est important de se projeter dans les différents points de vue de l'organisation. Par exemple, en le visualisant du point de vue du client, il est probable d'observer des subtilités non visibles du point de vue du fournisseur. Ainsi, il est possible de construire un *business model* efficace, sans l'utilisation d'outils et de modèles spécifiques.

Ensuite, il est aussi possible de copier le *business model* d'autres entreprises similaires. Lorsque le business est assez semblable, que ce soit dans la même catégorie de proposition de valeurs comme pour un produit totalement différent. Naturellement, il ne s'agit pas ici de faire un

copier-coller du business plan mais de reprendre ses grands principes. Nous pouvons à nouveau repenser à l'entreprise Nespresso qui a adapté le modèle d'affaires du rasoir et de la lame pour ses capsules de café.

Cependant, l'entièreté des informations concernant le fonctionnement d'une organisation est rarement disponible et il est bon de vérifier que celles disponibles suffisent à comprendre la structure réelle du *business model*. Ceci est d'autant plus important dans le cas des plateformes multifaces car il s'agit de modèles d'affaires souvent plus complexes où les différentes composantes de l'organisation sont bien souvent beaucoup plus difficiles à discerner. Le manque d'informations peut donc être encore plus pénalisant pour copier le business modèle d'une autre entreprise.

Enfin, il existe différents outils permettant de mieux visualiser et améliorer son modèle d'affaire. Le fait de faire une représentation visuelle du *business model* permet d'identifier les différentes connexions entre les parties du projet et ainsi de voir comment ces relations peuvent être améliorées.

Parmi ces outils, il y a le *Business Model Canvas* mais aussi le Lean Canvas (Annexe B). Ce dernier, basé sur le *Business Model Canvas*, se différencie par la nomenclature des blocs et a une approche différente de l'élaboration d'un *business model*. Il est aussi composé de 9 cases comme le *Business Model Canvas*. Cependant certaines cases ont une autre dénomination. Ainsi, les blocs « Propositions de valeur », « Segments de la clientèle », « Canaux », « Flux de revenus » et « Structure de coûts » restent identiques. Par contre, le bloc « Partenaires clés » est remplacé par « Problèmes », celui « Activités clés » par « Solutions », le bloc « Ressources clés » par « Indicateurs de performances » et enfin le bloc « Relations clients » est remplacé par « Avantages compétitifs ». Les raisons de ces changements sont que le créateur de cette version, Ash Maurya, estimait que ces blocs n'étaient pas pertinents dans l'optique de la création d'une entreprise (Maurya, 2012). Comme son nom l'indique, le Lean Canvas est lié à la méthode de création de valeur « Lean »¹. Cette méthode se focalise sur la maximisation de la création de valeur avec le minimum d'investissement. Les cases remplacées du *Business Model Canvas* sont axées sur l'optimisation et le contrôle des risques. Ce canevas est plus axé sur le développement d'un produit et les risques et freins au développement. Il est donc destiné à un public plus entrepreneurial, commençant un nouveau business (Canvanizer, 2014).

¹ ("The Lean Startup," n.d.)

Il existe d'autres outils mais moins fréquemment utilisés, car l'utilisation de ces outils lors du design de *business model* n'est pas vraiment généralisée. Par exemple, il y a le IBM Component *Business model*¹, qui est plus axé sur la spécialisation d'un business. Il s'agit d'un *framework* de 6 composantes (l'offre, le marché, la capacité interne, la stratégie compétitive, les facteurs économiques et les facteurs de croissance et de sortie) pensé par Morris, Schindehutte & Allen (2005). Il existe d'autres outils, plus traditionnels, comme l'analyse de la chaîne de valeur de Porter ou l'analyse SWOT. Ces derniers sont cependant plus axés sur la stratégie que sur le *business model* en tant que tel, bien qu'il soit possible d'affiner ce dernier grâce à ces outils.

Il est important de faire la distinction entre la stratégie et le *business model* bien que les deux soient liés. La stratégie sert à atteindre un certain objectif, axé sur le long terme. Le *business model* quant à lui est une photographie du fonctionnement de l'organisation à un moment donné et a donc une vision à plus court terme (DaSilva & Trkman, 2014), même s'il est destiné à évoluer avec l'entreprise. En effet, au fil du temps, il est possible que le fonctionnement de l'entreprise évolue et le *business model* devra donc être adapté.

Ces différentes méthodes ne sont cependant pas mutuellement exclusives. L'utilisation de ces différentes méthodes pour le même projet peut au contraire affiner le *business model* d'une entreprise.

Remarquons aussi que ces outils ont un usage assez général. Ils ne sont pas conçus pour un type d'organisation précis ou pour un modèle d'affaire spécifique. Il n'y a effectivement pas d'outils réellement dédiés au *business model* de plateforme multiface. Cependant, dans l'ouvrage « *Business model Generation* », on peut trouver un chapitre dédié au *Business Model Canvas* dans le cas des marchés multifaces. Nous détaillerons cela dans la section suivante.

¹ (IBM Corporation, 2005)

2. Utilisation du BMC dans les plateformes Web 2.0 : pourquoi cet outil et comment l'utiliser ?

Comme vu précédemment, le *Business Model Canvas* est un outil assez générique. Dans l'ouvrage présentant cet outil, un chapitre est dédié aux plateformes multifaces. Les créateurs de ce modèle ont donc déjà porté une attention particulière à ce type de marché spécifique. Mis à part la mise en œuvre d'un code couleur et l'utilisation de différents *Post-It*® pour différencier les multiples faces de la plateforme (Osterwalder & Pigneur, 2010), ce chapitre n'apporte toutefois pas beaucoup de solutions supplémentaires pour les marchés multifaces. Le modèle reste donc globalement inchangé.

Comme expliqué précédemment dans ce travail, le *Business Model Canvas* est un outil assez complet et flexible, dû à la modularité de bloc et l'utilisation de *Post-It*®. Il s'agit donc d'un bon outil pour innover dans un modèle d'affaires. Bien que ce genre d'innovation n'est pas évident à mettre en place en raison de différentes barrières (par exemple la difficulté de passer du *business model* actuel à un nouveau ou encore les doutes de la direction de l'organisation) (Chesbrough, 2010), l'innovation d'un *business model* peut être bénéfique pour l'organisation car elle permet d'obtenir un avantage concurrentiel non négligeable (Wrigley et al., 2016). Outre l'apport de cet avantage concurrentiel, la flexibilité du BMC est aussi un atout pour les plateformes web 2.0 car leur *business model* peut évoluer au fil du temps (Muzellec et al., 2015). Cette évolution change la proposition de valeur principale de l'organisation qui s'intéresse généralement lors de la création du projet à apporter un maximum de valeur au marché des consommateurs (B2C) afin d'atteindre une masse critique d'utilisateurs, pour ensuite se focaliser sur la face de la clientèle professionnelle (B2B) qui accepte plus volontiers de payer pour atteindre l'autre face de la clientèle. Cette évolution a donc un effet sur le *business model* qui va cibler une audience différente et qui aura aussi des effets de réseau différents au fil du temps. Le BMC étant très flexible et ayant un focus particulier sur la proposition de valeur, il est un outil plus adapté pour l'élaboration du *business model* pour des organisations multifaces que d'autres outils comme le *framework* IBM, qui se concentre sur la différenciation par exemple.

De plus, le BMC étant de plus en plus utilisé parmi les entreprises classiques (Amarsy, 2015), il est probable que beaucoup de plateformes web 2.0 l'utiliseront lors du design de leur *business model*. Il est donc intéressant d'analyser cet outil dans le cas spécifique des plateformes multifaces.

L'utilisation du BMC devra donc être adaptée selon les caractéristiques des plateformes 2.0 multifactes. Au niveau du segment de la clientèle, celui-ci devrait être divisé en deux parties, correspondant aux deux faces du marché. Chaque partie aura sa propre proposition de valeur. Cependant cette adaptation doit maintenir une interconnection entre ces deux faces de la plateforme car l'une ne peut exister sans la présence de l'autre, du fait des effets de réseau.

De plus, chaque segment de la clientèle génère un flux distinct de revenus. Nous avons vu que ce type de plateforme peut subventionner une face du marché afin d'attirer l'autre ; il est donc possible qu'un flux de revenus se révèle être un coût. Cependant il est plus clair de l'inscrire dans ce bloc du BMC afin de bien comprendre la relation entre les différents segments de la clientèle et leur flux de revenus associés.

Ensuite, dans le bloc des ressources clés, la principale ressource devrait être la plateforme. À cela sont liées certaines activités clés caractéristiques qui devront être inscrites dans le bloc homonyme du BMC. Ces activités sont la gestion de la plateforme, sa promotion et la fourniture du service.

Nous voyons donc que lorsque nous adaptons le *Business Model Canvas* aux plateformes multifactes, celui-ci voit sa structure légèrement modifiée et certains blocs sont déjà pré-remplis.

E. Développement de la question de recherche précise

Suite à ces explorations, nous pouvons constater plusieurs éléments.

Premièrement, nous avons pu constater que la notion de *business model* était compliquée à définir. Pourtant, nous avons aussi vu qu'un bon *business model* est primordial dans le développement d'un projet car celui-ci peut, entre-autre, apporter un avantage concurrentiel. Afin de bien modéliser son modèle d'affaires, il existe différentes méthodes, dont l'utilisation d'outils appropriés. Le *Business Model Canvas* devient un de ces outils devenant de plus en plus populaire. De par son usage généraliste, il peut être intéressant de l'analyser dans un cadre plus spécifique, afin d'observer tout son potentiel.

Deuxièmement, nous assistons au développement exponentiel de plateformes web 2.0, grâce à l'essor d'Internet et de tous les services associés qui demandent de plus en plus d'interactions avec les utilisateurs. Cependant, ces plateformes web ont une spécificité dans le marché dans lequel elles évoluent. Ce type d'organisation fonctionne avec plusieurs types de clients différents comme l'indique le suffixe 2.0. Cela amène donc un lot de complexité lors du développement du projet car ces différentes parties du marché multiface interagissent entre elles, directement ou indirectement. Ces complexités se traduisent aussi au niveau de l'élaboration du *business model* de la plateforme. Comme dit précédemment, le développement d'un modèle d'affaire est primordial et dans ce cas plus complexe, il faut donc être d'autant plus attentif à cet aspect.

Le BMC et les plateformes web 2.0 étant en plein essor, il est possible de penser qu'ils sont et seront encore utilisés ensemble à l'avenir.

Nous avons toutefois vu au niveau théorique que le modèle n'est pas tout à fait adapté aux plateformes multifactes. Il serait donc intéressant d'analyser comment ce modèle est utilisé dans la pratique. Nous pouvons donc émettre le questionnement suivant :

Quelles sont les limites du *Business Model Canvas* dans le cas des plateformes web 2.0 et comment les contourner afin de rendre le canevas adapté à ce type de plateforme ?

Nous allons répondre à cette problématique dans ce travail, en confrontant la théorie avec des constations de plateformes web 2.0 utilisant ou ayant utilisé le *Business Model Canvas* lors du design de leur modèle d'affaires.

III. Partie Pratique

A. Présentation du terrain

Afin de confronter la théorie décrite ci-dessus avec la pratique, des entretiens ont été passés au sein de plusieurs entreprises correspondants au profil, c'est-à-dire des plateformes web 2.0 ayant utilisé le *Business Model Canvas*. Ces organisations ainsi que la justification de leur choix est listé ci-dessous.

1. Trust Up (Remacle, 2017)

Trust Up est le projet de la société Deegital qui a pour objet la prestation de services de développement web pour des entreprises. Cette activité finance le développement du projet Trust Up, sur lequel nous nous concentrerons. L'entreprise a été créée en fin 2016 et la plateforme Trust Up est en ligne depuis février 2017.

Trust Up est une plateforme web mettant en relation des entrepreneurs du bâtiment fiables et de qualité et des particuliers voulant faire tous types de travaux chez eux, du gros œuvre, à la plomberie en passant par l'électricité ou la menuiserie. L'accès à la plateforme est gratuit pour les particuliers et les professionnels payent un abonnement de 49€ par mois pour y être présents. La fiabilité des professionnels est évaluée par TrustUp afin que la plateforme puisse proposer des entrepreneurs de qualité aux particuliers. La santé financière et l'accès à la profession sont par exemple contrôlés.

Trust Up se veut transparent pour les particuliers comme pour les entrepreneurs : ils n'ont aucun coût caché. Ils ne prennent aucune commission sur les contrats qui se réalisent sur la plateforme. La seule source de revenu de ce projet est générée par l'abonnement des entrepreneurs professionnels afin d'accéder à la plateforme. Sur le marché, TrustUp est le seul parmi la concurrence à fonctionner de la sorte. Les autres entreprises fonctionnent soit avec une commission, habituellement de 5% à 10% sur le contrat, soit par la revente de *lead*, où la plateforme revend les demandes de particuliers à plusieurs entrepreneurs. Selon Trust Up, ces mécanismes ne sont pas totalement transparents ni spécialement juste vis-à-vis des particuliers, C'est pourquoi ils ont décidé d'avoir un modèle d'abonnement, favorisant un maximum de transparence.

Le profil de cette entreprise a été retenu pour ce mémoire car en plus d'être une plateforme web 2.0, le modèle multiface y est bien présent avec une face totalement subventionnée par l'autre. L'accès gratuit aux utilisateurs particuliers mais coûtant quand même de l'argent à

l'organisation (principalement des coûts de gestion de la plateforme) est compensé par l'accès payant pour les professionnels. Le montant de l'abonnement couvre donc les frais de la plateforme accessible pour les deux parties.

Trust Up a utilisé le *Business Model Canvas* durant la construction de l'organisation. Ce BMC a évolué tout au long de l'avancement du projet et sa dernière itération date de fin 2016, lorsque le modèle final actuel de la plateforme a été mis en place. Le BMC n'est actuellement plus mis en place. Cependant, les fondateurs envisagent de le réutiliser lors d'un prochain changement dans l'organisation, comme pour une internationalisation du projet ou même un pivotement du modèle d'affaire.

2. Goodeed (de Halleux, 2017)

Goodeed est une start-up française qui a été créé en 2014, d'abord sous la forme d'une association, pour passer ensuite sous le statut de société par actions simplifiée (SAS) en 2015. Il s'agit d'une plateforme permettant de faire des dons en ligne gratuitement. L'utilisateur se dirige sur le site web (www.goodeed.com), choisi l'ONG ou l'association pour laquelle il veut faire un don puis regarde une publicité de vingt secondes avant de pouvoir valider son don. Il peut faire trois dons par jour, de la catégorie de son choix. Les catégories de dons permanents sont l'alimentation, l'environnement et la santé. Il n'y a qu'une seule association par projet mais plusieurs associations ou ONG se succèdent pour y présenter leurs différents projets. De temps en temps, un projet inédit est proposé pour une durée limitée.

Le modèle multiface comprend ici trois acteurs différents : l'utilisateur faisant son don gratuitement, les associations proposant des projets servant à une cause précise et enfin les marques et agences marketing diffusant des publicités. C'est cette dernière face qui finance les dons et qui rémunère Goodeed. 70% du montant des contrats publicitaires vont directement chez les associations et ONG partenaires. Ces trois parties du marché sont interconnectés car les utilisateurs attirent les publicitaires mais aussi les associations qui voient cette plateforme comme une opportunité de se faire connaître et diffuser leurs projets à un grand nombre de personnes. Les publicitaires eux n'attirent pas spécialement les utilisateurs qui viennent dans le but de faire un don. Enfin, les associations et leurs projets attirent les publicitaires qui y voient un avantage à faire de la publicité tout en soutenant une bonne cause, tout comme certains utilisateurs qui soutiennent déjà certaines de ces projets ou voulant participer à de telles campagnes facilement et gratuitement.

Goodeed a utilisé le BMC durant leur phase de croissance, donc après avoir lancé le projet. Le but premier : disposer d'un aperçu clair de leur *business model* complexe avec les trois types de clients différents, afin de pouvoir l'optimiser et détecter d'éventuelles failles. Son utilisation a été faite une seule fois et ils n'envisagent pas de le réutiliser dans le futur, pour les raisons suivantes : premièrement, le BMC ne modélise pas bien les relations entre les différents types de client. Deuxièmement, la complexité du BMC en raison de ces difficultés ne le rend pas très clair. Il est cependant possible que le BMC soit réutilisé lors d'un lancement d'un nouveau produit de l'entreprise.

L'entreprise Goodeed est un bon exemple de modèle multiface, qui reste moins courant de par ses trois faces.

3. SortList (Vanderhofstadt, 2017)

SortList est une entreprise qui a été créée en 2014 suite à d'un changement d'orientation de l'entreprise TeamCorner, née d'un projet de foin d'étude des cofondateurs auparavant. SortList est une plateforme web mettant en relation des entreprises ayant un projet marketing avec des agences marketing. Lors de leur précédente aventure, les cofondateurs, agissant comme une agence marketing et sous-traitant ses demandes, ont observés qu'il était difficile de trouver des partenaires de qualité lorsque les projets se spécialisaient. Ils ont alors créé SortList, agissant d'abord comme une sorte d'annuaire d'agence marketing pour ensuite proposer un suivi auprès des agences ainsi que lors de la définition du projet marketing chez les entreprises.

Le fonctionnement de la plateforme est assez simple. L'entreprise sélectionne gratuitement les services qu'elle recherche pour son projet (par exemple, la création d'un site web), en fonction de son budget ainsi que d'autres paramètres. Cela va affiner la recherche afin de sélectionner les agences les plus compétentes pour le projet. Ces agences sont dès lors notifiées de leur sélection et peuvent acheter la mise en contact pour le projet. L'entreprise se retrouve alors en discussion avec plusieurs agences et choisi ensuite celle avec laquelle elle travaillera. Ensuite, le projet est exécuté entre ces deux parties, sans l'intervention de la plateforme.

Nous voyons donc bien le mécanisme multiface de l'entreprise. Les entreprises ont accès gratuitement au service mais n'ont pas le résultat instantanément. Entre temps, la notification du projet est envoyée aux agences compétentes (généralement entre trois et cinq agences) qui peuvent acheter la prise de contact à un prix raisonnable (< 100€). Cependant, afin de pouvoir être présentes sur la plateforme et avoir accès à ces propositions de projet, les agences doivent

souscrire à un abonnement annuel chez SortList. Le tarif de cet abonnement n'a pas été communiqué mais plusieurs formules sont proposées, avec plus ou moins de fonctionnalités.

Le *Business Model Canvas* a été utilisé lors du développement de l'entreprise TeamCorner puis à nouveau lors du pivotement vers SortList. Il a ensuite été utilisé durant la première année, avec une mise à jour tous les trois mois environ. Cet outil a été utile pour trouver le fonctionnement optimal du projet et cela s'est démontré lors des multiples pivots que l'entreprise a effectué (de TeamCorner à SortList mais aussi lorsque SortList est passé d'un annuaire simple à la mise en relation plus précise actuelle par exemple). Maintenant que l'entreprise dispose d'une vue globale et claire, le BMC ne sera sans doute plus utilisé pour ce projet et SortList utilise un schéma qui leur est propre afin de résumer et d'avoir une vision globale de leur *business model*.

SortList est donc aussi un bon exemple de plateforme web 2.0 à analyser car l'utilisation du BMC s'est fait sur une durée de plusieurs mois avec des changements notables dans leur *business model*.

B. Propositions

Comme expliqué plus haut, lorsque le *Business Model Canvas* est utilisé dans le cadre de plateformes web 2.0, sa structure devra être légèrement adaptée et il conviendra d'incarner les spécificités du marché dans lequel elles se trouvent au sein de l'outil.

Cependant, si en théorie cela paraît réalisable car le BMC se veut être assez flexible et adaptable au marché multiface, il est néanmoins possible que la mise en pratique soit plus compliquée qu'initialement prévue. Les atouts majeurs du BMC peuvent être réduits et l'utilité du BMC remise en cause.

Les entretiens réalisés avec des organisations présentes sous la forme de plateforme web 2.0 nous donnent un certain avis sur l'utilisation pratique de cet outil et nous pourrions dès lors vérifier certaines propositions.

Tout d'abord il sera intéressant de vérifier si les organisations utilisent le *Business Model Canvas* correctement. Bien qu'il n'y ait pas réellement de méthode et que son utilisation soit assez large, le BMC a pour but d'accompagner l'entreprise dans le développement de son concept et doit donc être utilisé au fil de l'évolution de l'entreprise. Nous pouvons dès lors avoir comme première proposition que *le Business Model Canvas est modifié au cours du temps pour refléter la dynamique réelle de l'entreprise*.

Comme détaillé dans le livre *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010), l'utilisation du BMC dans le cas de plateformes multifaces est possible en divisant les cases en fonction du nombre de segments de clientèle et en utilisant une codification comprenant des couleurs. De cette manière et malgré les spécificités du marché, le BMC apporte quand même une vision globale du business de l'organisation. La proposition suivante sera : *le Business Model Canvas apporte une vision globale de la dynamique des organisations web 2.0*.

Cependant, les interactions et les effets de réseau entre les différents acteurs des plateformes web 2.0 doivent aussi être mis sur papier car ceux-ci sont essentiels dans la compréhension du business. En effet, la structure de l'organisation est différente et ainsi, toutes les composantes sont dès lors affectées. Par exemple, est-il possible d'exprimer l'influence d'un type de client sur l'autre ? Si la plateforme web génère un type de client subventionné par une autre face, ce premier type de client induit un coût pour l'organisation. Doit-on le considérer comme un coût en tant que tel ou bien faut-il le considérer comme un revenu grâce aux effets de réseau car il apporte indirectement un flux de revenu par l'autre face du marché ? Nous pouvons dès lors penser que le BMC, de par son design, ne permet pas de refléter toutes ces subtilités. Notre

proposition supplémentaire est alors la suivante : *les caractéristiques propres au marché multiface ne sont pas représentées de manière complète dans le BMC*. Cette proposition se démarque de la précédente en insistant sur les caractéristiques propres du marché multiface, tandis que la précédente se focalisait sur l'esprit de synthèse du BMC.

Ces trois propositions vont apporter des informations pratiques primordiales qui permettront de juger les avantages mais aussi les limites de l'utilisation du *Business Model Canvas* dans le cadre de l'élaboration d'un *business model* d'une plateforme web 2.0. Nous pouvons donc avoir une proposition globale à vérifier, globalisant les propositions précédentes : *Le Business Model Canvas est un outil adapté pour l'élaboration d'un modèle d'affaire pour des plateformes web 2.0*. Son utilisation aurait donc un intérêt supérieur à un autre outil car ses avantages tels que l'esprit de synthèse et l'aspect visuel apportent une réelle plus-value dans le cas des plateformes multifactes.

C. Méthode : Recherche qualitative

Afin de compléter les sources d'information secondaires disponibles – en quantité toutefois limitée d'une part par la nouveauté du concept et d'autre part par l'aspect moins académique de l'outil – une recherche de données primaires a dû être faite dans le cadre de ce travail. Comme le sujet n'est pas encore très développé dans la littérature scientifique, il est important de faire un travail assez large, recherchant à faire sortir certaines tendances et à évoquer différentes propositions. C'est pourquoi une recherche qualitative a été optée pour l'obtention de ces données primaires. En contactant plusieurs plateformes web 2.0, il a été possible de déceler certains traits communs mais aussi d'autres discordants. Il faut toutefois faire attention à ne pas vouloir généraliser ces résultats car les entreprises interrogées ne sont pas, et n'ont pas pour but, d'être représentatives de toutes les plateformes web 2.0. Cependant, le fait d'avoir une même tendance au sein des organisations et que cette tendance rejoint l'aboutissement théorique du travail, il n'est pas déraisonnable d'interpréter cela comme étant effectivement une tendance à examiner car elle pourrait être généralisée.

Afin d'obtenir ces données auprès des organisations concernées, un entretien a été conduit auprès de celles-ci, de manière semi-directive avec un guide d'entretien reprenant les principaux composants à aborder. Ces entretiens se sont déroulés soit lors d'une rencontre au sein même de l'entreprise, soit par appel téléphonique et vidéoconférence. De cette manière, cela a permis de récolter un grand nombre de données qui, celles-ci une fois triées, permet d'analyser chaque cas dans son contexte et ainsi pouvoir tirer des conclusions en connaissance de cause.

Cette recherche qualitative n'a donc pas pour but de vouloir trouver une certaine vérité générale mais plutôt d'explorer et de disposer d'un aperçu global du milieu afin de mieux cerner les tendances à explorer en profondeur par après. Cependant, dans le cadre de ce travail, le but est aussi de proposer une amélioration au *Business Model Canvas* lorsqu'il est utilisé par des plateformes multifaces. Les conclusions de ces entretiens seront donc utilisées en parallèle avec la théorie, afin d'améliorer ce modèle.

D. Résultats

Nous allons détailler ci-dessous les résultats de l'analyse de chaque entretien avec les propositions citées précédemment. Nous ferons ensuite une mise en commun des différents cas pour constater d'éventuelles similitudes ou au contraire des divergences.

1. Le cas TrustUp

Lors de l'entretien avec l'organisation TrustUp, nous avons constaté que le BMC était utilisé avec beaucoup d'autres outils, et de manière complémentaire. Par exemple, il résumait bien leur business plan mais sans avoir lu ce dernier ou connaître le projet, ils estimaient que la compréhension du BMC était quand même laborieuse. L'usage de l'outil était donc plus dans une optique interne, afin de les aider dans leur développement.

En ce qui concerne la première proposition de cette recherche – *le Business Model Canvas est modifié au cours du temps pour refléter la dynamique réelle de l'entreprise* – cela se confirme dans le cas de TrustUp. En effet, le BMC a été utilisé au début du projet mais a été modifié de nombreuses fois au cours des mois qui suivirent, jusqu'à la mise en ligne de la plateforme. Cependant, le *Business Model Canvas* n'est plus utilisé aujourd'hui, mais vu que le projet est encore récent, la dynamique de l'entreprise n'a sans doute pas encore eu le temps de vraiment changer. L'utilisation future du BMC n'est pas garantie, sans être proscrite pour autant. Toutefois, s'il est encore utilisé, ce sera probablement dans le cas d'un pivot ou d'une expansion du service sur d'autres marchés et pas spécialement dans le cas d'un changement de dynamique de l'organisation comme expliqué ci-dessus. Globalement, et pour son utilisation jusqu'à présent, nous pouvons donc dire que cette proposition est confirmée dans le cas de TrustUp.

Ensuite, concernant la deuxième proposition – *le Business Model Canvas apporte une vision globale de la dynamique des organisations web 2.0* – là aussi l'organisation semblait confirmer cela. En effet, outre le fait que l'outil soit conseillé par l'incubateur dans lequel l'entreprise se trouvait, elle a utilisé le BMC pour son esprit de synthèse et son aspect visuel global qui tient en une seule page. Après l'avoir utilisé, le résultat était celui escompté et la dynamique de l'entreprise était bien représentée selon eux. Cette deuxième proposition est donc aussi acceptée dans le cas de TrustUp.

Cependant, bien qu'il ait été stipulé lors de l'entretien que le *Business Model Canvas* ne posait pas de problème dans l'interprétation des relations spécifiques des marchés multifaces, il est apparu qu'indirectement, certains aspects multifaces n'avaient pas été pris en compte. C'est ainsi que la face « Particuliers », constituant la partie subventionnée pouvant accéder

gratuitement à la plateforme, n'a pas été prise en compte. Ils n'avaient pas été réellement considérés ni comme coûts, ni comme source de revenus. Les relations entre les deux types de clientèle et même la fonction de chacun au sein de l'entreprise n'a pas été réellement étudiée. Cette lacune ne semble pas avoir gêner la construction et l'interprétation du BMC chez TrustUp. Il est envisageable de penser que l'entreprise n'a tout simplement pas considéré les caractéristiques des marchés multiface dans l'élaboration du BMC de l'entreprise, sans que cela ne semble les affecter. De ce fait il n'est pas possible de confirmer ou réfuter la troisième proposition – *les caractéristiques propres au marché multiface ne sont pas représentées de manière complète dans le BMC* – car TrustUp n'a pas cherché à représenter ces caractéristiques au sein de leur BMC. Le BMC aurait donc une utilité réduite, permettant simplement de voir de manière générale les différentes composantes de l'entreprise, sans réellement voir les relations exactes entre elles.

Cela nous mène vers la dernière proposition concluant les trois premières : *le Business Model Canvas est un outil adapté pour l'élaboration d'un modèle d'affaire pour des plateformes web 2.0*. Dans ce cas précis, et comme confirmé suite à l'analyse de l'entretien, le BMC n'a pas été utilisé à son potentiel maximum : il n'a pas été utilisé pour refléter le *business model* du projet mais plutôt pour énumérer et avoir un résumé rapide des différentes composantes constituant l'entreprise. Parmi les raisons pour lesquelles le BMC n'a pas été utilisé convenablement, deux hypothèses semblent néanmoins plausibles. Premièrement, il se peut que l'utilisation du BMC n'a pas été correctement expliquée (par l'incubateur l'ayant proposé) et que de ce fait, l'entreprise ait juste rempli les cases comme bon lui semble. Deuxièmement, il est aussi possible que, comme Trust Up est une plateforme multiface et que le BMC n'est pas initialement conçu pour ce type de marché, l'outil ait été mal interprété et donc rempli sans une plus grande réflexion ensuite. Cette utilisation partielle du BMC permet toutefois de le considérer comme un outil de base, sans apporter non plus un aspect nouveau par rapport à d'autres outils ou à une simple énumération des composantes d'une organisation. Pour une utilisation optimale du BMC, comme il a été prévu d'être initialement utilisé, nous ne sommes pas en mesure de dire suite à cet entretien si cet outil est effectivement adapté aux plateformes web 2.0.

2. Le cas Goodeed

Dans l'organisation Goodeed, peu d'outils sont utilisés dans la gestion et dans la mise en place de la stratégie. Tout se fait de manière instinctive et grâce aux compétences de ceux qui y travaillent. L'utilisation du BMC a donc été faite à un moment donné, afin de vérifier leur modèle d'affaires et le clarifie. Son utilisation était donc ponctuelle et ils ne comptent pas le

réutiliser dans un futur proche et dans le cadre de cette proposition de valeur. Ceci répond déjà à la première proposition stipulant que le BMC accompagnait l'entreprise dans son développement. Dans ce cas-ci, cela n'est donc effectivement pas le cas, même si chez Goodeed le management est conscient que le BMC aurait probablement été différent lors du développement du service ou lorsque l'entreprise arrive à un différent cycle de vie.

Ensuite, concernant la seconde proposition – *le Business Model Canvas apporte une vision globale de la dynamique des organisations web 2.0* – il est possible de la confirmer dans ce cas, suite à l'analyse de l'entretien. En effet, bien que cela n'ait pas été explicitement dit, ils ont utilisé le BMC afin d'avoir une vision globale pour ensuite améliorer leur *business model* suivant ses forces et ses faiblesses. En considérant le concept de *business model* comme une image synthétique du fonctionnement de l'entreprise et suite à l'utilisation du BMC pour les raisons ci-dessus, nous pouvons donc confirmer que Goodeed considère que le BMC apporte une vision globale de la dynamique des organisations web 2.0.

L'entreprise déplore quand même l'absence d'indication des relations et des synergies entre les différents types de clientèles dans le canevas. Ceci ne facilite pas la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et des forces de chaque partie exercées sur les autres faces pour les attirer. Vu que leur business ne repose que sur ces différentes forces, il pourrait s'agir d'une des raisons pour laquelle l'utilisation du BMC n'ait pas été plus fréquente. Dans tous les cas, ces informations viennent confirmer la troisième proposition concernant les lacunes du BMC lorsqu'il s'agit d'exprimer les caractéristiques du marché multiface.

En guise de conclusion, pour la dernière proposition, nous pouvons considérer que l'outil ne reflète pas la dynamique entre les différents types de clients du marché multiface, même si cet outil est dans certaines mesures assez pratique entre autres grâce à sa modularité. Nous voyons donc que cela affecte l'utilisation du BMC, qui n'a été utilisé qu'une seule fois et qu'il ne sera probablement plus utilisé par la suite. Dans le cas de Goodeed, le BMC n'est donc pas adapté à l'élaboration d'un *business model* d'une plateforme web 2.0.

3. Le cas SortList

Lors de l'entretien chez SortList, il a été constaté que le BMC a été utilisé durant les premiers mois d'existence de l'entreprise. Ensuite, ils ne l'ont plus utilisé car ils n'y voient pas réellement d'utilité. De plus, ils ont développé leur propre schéma modélisant le fonctionnement de l'organisation. Lors de l'entretien, l'utilisation d'un modèle a aussi été discuté. Ainsi, ils ne

veulent pas se reposer sur un modèle car cela représente un risque selon eux : on peut penser que si le modèle fonctionne, tout va fonctionner. Cependant, tant que concrètement rien ne se passe (comme chercher des clients, appeler des partenaires, ...), l'organisation ne peut fonctionner. Il ne faut donc pas trop compter sur un modèle seul, au risque de ne pas s'impliquer suffisamment. C'est donc pour cela que l'utilisation du BMC ou d'autres modèles n'est pas primordiale chez SortList malgré le fait que cela puisse aider à certains moments.

Néanmoins, SortList a quand même utilisé le BMC et ce durant plusieurs mois, de manière à adapter et optimiser leur modèle d'affaires, notamment lors de pivot stratégique de leur proposition de valeur. Ensuite, il y eu d'autres changements et le BMC n'a plus été utilisé pour les raisons expliquées précédemment. Lors de l'utilisation du BMC, ce dernier a évolué avec la dynamique de l'entreprise. Nous pouvons donc conclure que la première proposition – *le Business Model Canvas est modifié au cours du temps pour refléter la dynamique réelle de l'entreprise* – est confirmée.

Ensuite, le BMC a été utilisé chez SortList pour avoir une aide visuelle de la structure et de la dynamique de l'entreprise. Selon eux, l'utilisation du BMC plusieurs fois de suite et en l'améliorant a permis un apprentissage du fonctionnement de l'entreprise. De plus, l'outil constitue aussi une véritable liste de vérification lors de la mise en place du projet. Cela corrobore donc la deuxième proposition stipulant que le BMC apporte une vision globale de la dynamique des organisations.

Néanmoins, cette vision globale n'aide pas dans l'aspect multiface du projet. En effet, au début, ils ont rempli le BMC en divisant chaque case du BMC en deux. Cela rendait donc le canevas plus complexe à comprendre. L'utilisation du BMC dans ce cas précis de marché n'était pas spécialement bien décrit selon eux et donc ils l'ont rempli à leur manière. Il y a donc une altération des avantages de l'utilisation de l'outil, qui permet en principe de comprendre en une page la structure et le fonctionnement d'une organisation. De plus, les fondateurs ont aussi fait remarquer que les relations entre les différentes faces du marché n'étaient pas exprimées. Afin de combler cette lacune, ils ont donc eux-mêmes dessiner un schéma reprenant la dynamique de la plateforme, avec les différents flux provenant des deux faces de leur marché. Au final, ils ont préféré garder leur modèle qu'ils ont encore adapté au fil du temps plutôt que de continuer à utiliser le BMC, car il était plus cohérent avec la dynamique de l'entreprise. Cela constitue donc un parfait exemple qui soutient la troisième proposition de ce travail, indiquant que les caractéristiques spécifiques des marchés multifactes n'était pas représentées dans le BMC.

Tous ces éléments viennent par ailleurs aussi contredire la dernière proposition – *le Business Model Canvas est un outil adapté pour l'élaboration d'un modèle d'affaire pour des plateformes web 2.0*. En effet, ils ont considéré chez SortList que le BMC n'était pas un outil adapté pour les plateformes multifaces, même s'il avait d'autres atouts tels que l'énumération de toutes les composantes d'une organisation pour assurer son bon fonctionnement et le fait que cela tienne en une seule page, grâce à une structure très visuelle. Cependant, comme nous l'avons constaté, le BMC a été délaissé au détriment d'un autre modèle qu'ils ont eux-mêmes créé, afin de représenter à leur manière la dynamique de leur organisation. Ceci est bien une preuve qui après avoir essayé d'utiliser le BMC dans leur cas, cet outil n'est pas adapté pour les plateformes web 2.0.

4. Mise en commun

Lorsque nous regardons les différents entretiens effectués, nous pouvons constater qu'il y a des divergences mais aussi des similitudes concernant la structure de l'organisation ou encore l'utilisation du BMC.

Tout d'abord, comme dans la littérature scientifique, nous pouvons nous apercevoir que le concept de *business model* est un peu différent chez chaque entreprise approchée dans le cadre de cette étude. Bien qu'aucune de leurs définitions ne soit fausse, cela indique clairement l'ambiguïté du terme. Comme dit lors de l'entretien avec Goodeed, « *ça veut tout et rien dire* » d'un point de vue plus pratique. Nous confronterons cet aspect plus tard avec l'aspect théorique du concept.

Concernant l'aspect multiface de l'organisation, nous observons que malgré le fait que le système de revenu et le nombre de types de clientèle diffèrent selon chaque entreprise, il y aura toujours au moins une face du marché qui aura accès gratuitement au service (il y en a deux chez Goodeed dans ce cas-là). Cette/ces face(s) est/sont donc théoriquement subventionnée(s) par l'autre face restante. Cela a donc un effet important sur la représentation des relations entre les différentes composantes de l'organisation et donc sur l'utilisation du BMC.

L'utilisation de cet outil semble aussi avoir une origine commune. En effet, chez TrustUp et SortList, c'est l'incubateur dans lequel ils se trouvaient qui leur a proposé d'utiliser ce canevas pour les aider à développer leur projet. Chez Goodeed, l'outil avait été introduit durant le cursus universitaire de la personne interrogée. Ce fût aussi le cas chez SortList qui connaissait le BMC avant que l'incubateur le lui présente. Suite à ces entretiens, nous voyons donc que l'outil est

utilisé et proposé par des acteurs externes à l'entreprise qui interviennent lors de la création ou l'idée de création du projet. Il est cependant possible que d'autres entreprises l'utilisent de leur plein gré après une recherche des différents outils disponibles pour combler ce besoin. Lors de l'entretien avec SortList, un autre incubateur avait proposé d'utiliser le Lean Canvas mais ayant déjà utilisé le BMC antérieurement, ils ont préféré garder ce dernier. Nous voyons donc que l'entreprise semble accepter l'outil initialement proposé par ces acteurs externes sans spécialement faire une étude comparative des différents outils disponibles, sans doute grâce à l'expérience et les compétences des acteurs tels que les incubateurs.

Bien que l'initiation à ce modèle semble se faire de manière similaire chez les trois organisations, la mise en place et l'utilisation diffère un peu. Cela s'observe à travers des différentes propositions de ce travail.

Proposition 1 : le Business Model Canvas est modifié au cours du temps pour refléter la dynamique réelle de l'entreprise

Chez TrustUp comme chez SortList, l'outil a été utilisé durant une période prolongée et s'est adapté aux différents changements dans la structure et la dynamique que l'organisation a mis en place. Chez ces deux entreprises, le BMC a également été mis de côté une fois qu'ils avaient trouvé un certain équilibre dans leur modèle d'affaires. Ils ne comptent pas le réutiliser non plus pour leurs projets actuels mais n'omettront cependant pas de s'en servir à nouveau lors du lancement d'un nouveau service ou une extension du service actuel. SortList fera néanmoins l'impasse pour un autre projet multiface.

Chez Goodeed, cette utilisation future du canevas est la même que chez les deux précédentes organisations, mais pour l'utilisation actuelle du BMC cela diffère. En effet, ils ont préféré l'utiliser une seule fois pour contrôler la structure ainsi que pour voir les éventuelles lacunes de leur modèle plus complexe, avec trois types de client.

Nous pouvons déjà observer certaines différences dans l'utilisation du BMC. Bien que celui-ci est initialement conçu pour le développement mais aussi pour l'accompagnement de l'organisation, il est également possible de l'utiliser de manière ponctuelle. Cependant, toutes les entreprises semble le délaisser à partir d'un certain moment de leur croissance.

Proposition 2 : le Business Model Canvas apporte une vision globale de la dynamique des organisations web 2.0

Pour cette deuxième proposition, nous arrivons à un consensus général des trois organisations interrogées. La raison de l'utilisation du BMC semble assez claire pour tous. En effet, son aspect visuel qui résume le fonctionnement de l'organisation en une seule page semble être la raison pour laquelle cet outil est utilisé avant tout. Déceler les failles (Goodeed) ou trouver des opportunités (SortList) est facilité grâce à cette concision du BMC. Ceci est dû à l'aspect global de l'outil, qui regroupe chaque composante de l'organisation et les structures dans un modèle présentant un visuel facile à comprendre.

Une autre raison qui semble justifier le choix du BMC est sa modularité. En effet, grâce à l'utilisation de *Post-It*® ou simplement en modifiant le contenu des cases, il est facile de modifier et d'adapter la dynamique du projet afin de l'optimiser au mieux. Cela rejoint aussi la première proposition qui permet donc de bien suivre le développement de l'organisation avec cet outil.

Proposition 3 : les caractéristiques propres au marché multiface ne sont pas représentées de manière complète dans le BMC

Chez Goodeed comme chez SortList, le manque de clarté vis-à-vis des différentes faces du marché est un obstacle à l'utilisation du BMC. Ils ont tous les deux fait remarquer qu'ils ont rencontré des difficultés pour remplir le canevas. En adaptant le canevas, en le divisant en deux (SortList) ou par une codification en couleurs (Goodeed), ils ont pu avoir un aperçu déjà plus clair de la constitution de la dynamique de la plateforme. Cependant, les relations entre les différents types de clients et les effets associés n'étaient toujours pas exprimés. La réalité du mécanisme et les synergies potentielles ne sont pas explicitées.

TrustUp a aussi divisé son BMC en deux parties pour pouvoir y intégrer les différentes faces du marché mais cela leur suffisait pour comprendre le fonctionnement du business. Comme expliqué précédemment, l'utilisation du BMC se faisait surtout en connaissance du modèle d'affaires au préalable et donc l'outil n'avait pas une fonction trop descriptive du fonctionnement de ce modèle. Cela a donc eu comme effet que TrustUp considère que le BMC ne doit pas nécessairement présenter toutes les caractéristiques du marché multiface.

Proposition 4 : le *Business Model Canvas* est un outil adapté pour l'élaboration d'un modèle d'affaire pour des plateformes web 2.0

À nouveau, SortList et Goodeed sont assez clairs à ce sujet. Pour eux, le BMC n'est pas un outil totalement adapté pour élaborer un *business model*. Bien qu'il constitue un outil assez utile et présentant plusieurs avantages, ils ont affirmé que cela n'était pas optimal et donc pas adapté au cas précis des plateformes web 2.0. Par ailleurs, le fait de ne plus vouloir utiliser le canevas tel quel (Goodeed) ou d'avoir modélisé à sa manière les mécanismes du projet (SortList) nous confirme à nouveau que le BMC n'est pas adapté à ce type de marché.

Quant à TrustUp, avec l'utilisation qu'ils ont eu du BMC, ce dernier peut paraître adapté pour ce type de marché. L'aspect visuel dominant les éventuelles complications dues à l'aspect multiface, TrustUp estime que le canevas convient tout à fait, à condition de bien connaître le fonctionnement du projet auparavant, comme mentionné dans la troisième proposition. Le BMC est alors utilisé prioritairement comme un outil consultatif permettant de vérifier qu'aucun aspect de l'entreprise n'est délaissé.

	TrustUp	Goodeed	SortList
Proposition 1	✓	✗	✓
Proposition 2	✓	✓	✓
Proposition 3	?	✓	✓
Proposition 4	✓ / ?	✗	✗

Tableau 2. Tableau récapitulatif de l'adhésion aux propositions suite à l'analyse des entretiens.

Pour conclure cette partie pratique, nous pouvons dire que les trois organisations utilisent le *Business Model Canvas* de manière différenciée, que ce soit dans la manière de le compléter mais aussi dans le but recherché, même si ces différents objectifs ont un aspect commun : celui d'avoir une représentation globale et visuelle du fonctionnement de l'entreprise. Le canevas possède cependant quelques lacunes propres au marché multiface dans lequel ces plateformes web 2.0 évoluent. Ces lacunes ont un effet sur l'utilisation du BMC. Après l'avoir utilisé, que ce soit durant plusieurs mois ou une seule fois, les organisations ne comptent pas spécialement

le réutiliser. Chez deux des trois organisations interviewées, la principale raison de ce délaissement est liée au fait que le BMC n'est pas adapté à l'élaboration d'un modèle d'affaires pour des plateformes web 2.0 car il n'exprime pas toutes les relations et interactions propre au marché multiface.

IV. Confrontation théorie et pratique

A. Discussion

Ce travail nous permet de confronter certains aspects théoriques avec la réalité du terrain, grâce aux organisations interrogées.

Au niveau des *business model*, nous avons déjà mentionné précédemment qu'en pratique, la définition du concept variait aussi, comme dans la littérature scientifique. Nous avons donc observé que chez TrustUp, leur vision du *business model* se rapprochait de celle de Zott et Amit (Christoph Zott & Amit, 2010) qui le considèrent comme la structure permettant de créer de la valeur. Chez SortList, leur approche est axée sur la génération d'un revenu d'une proposition de valeur qui répond à un besoin d'un certain type de clientèle. Ceci rejoint donc la définition de Teece ainsi que celle de Gambardella & McGahan (Gambardella & McGahan, 2010; Teece, 2010). Ceux-ci interprètent le *business model* comme le mécanisme générant un revenu en proposant une valeur aux consommateurs et en convertissant ce revenu en un profit. Enfin, Goodeed rejoint l'interprétation de Casadesus et Ricart, cité par Baden-Fuller et Morgan (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Tous deux considèrent le *business model* comme la logique de fonctionnement de l'organisation. Nous voyons donc qu'en pratique, le concept est aussi interprété de différentes manières, mais ces définitions sont aussi complémentaires. La pratique confirme donc la théorie.

Nous avons aussi remarqué que les raisons et la manière d'utilisation du canevas différaient légèrement en fonction des entreprises. Il est possible de penser que cela est dû entre autres à cette perception différente du concept de *business model*. En effet, lorsque TrustUp utilise le BMC afin de synthétiser une vision globale du business, cela reflète bien l'interprétation du *business model* comme une manière de structurer et d'encadrer un projet. Il en est de même avec SortList qui utilise le BMC afin de trouver les différentes opportunités de développement du projet et qui considère qu'un *business model* décrit la manière dont il est possible de générer un revenu sur une proposition de valeur ou encore. Il est aussi possible d'en faire de même avec Goodeed, qui comprend le modèle d'affaires comme une description de la logique et du fonctionnement du business et qui utilise le BMC afin de vérifier son modèle en analysant ses forces et faiblesses. Comme indiqué dans la théorie de BMC qui prône une utilisation large du canevas, nous voyons donc qu'il y a plusieurs manières d'utiliser l'outil. Ces différentes méthodes sont sans doute liées à l'interprétation du concept même du *business model* mais ce travail ne permet pas de confirmer cela de manière certaine.

Toutefois, nous avons pu aussi constater que la durée d'utilisation du BMC diffère de la théorie. Alors qu'il existe une multitude de raisons d'utiliser l'outil, le BMC est censé accompagner l'organisation au cours de sa vie afin de la représenter dans son état actuel ou dans un état désiré. Hors, force est de constater que l'outil est utilisé pendant une certaine durée avant d'être délaissé. Il est mis de côté, d'une part, parce que les organisations ne voient pas l'utilité de le garder à jour et de l'utiliser continuellement et d'autre part, parce que le BMC ne représente pas totalement la dynamique et les interactions entre les différentes composantes de l'organisation. Cette dernière raison est propre aux spécificités des marchés multiface qui complexifient le *business model* de l'organisation et cela affecte donc l'utilité du BMC. A cause de cela, nous pouvons considérer que le BMC n'est pas un outil adapté aux plateformes web 2.0. Cela va donc à l'encontre de ce que Osterwalder et Pigneur proposent dans leur ouvrage « *Business Model Generation* » (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nous verrons donc dans la prochaine section comment le canevas pourrait être amélioré afin de combler les lacunes actuelles.

Nous devons quand même relativiser les résultats de ce travail car les témoignages pratiques sont assez limités. En effet, nous ne pouvons généraliser ceci en ayant interrogés seulement trois entreprises. Cependant, nous avons quand même pu constater que leurs avis rejoignaient le résultat de notre recherche théorique, stipulant que le BMC ne semblait pas être un outil totalement adapté pour les plateformes multiface. C'est pourquoi une amélioration de l'outil va quand même être proposé dans le cadre de ce travail.

B. Extension possible du modèle : comment supprimer les limites du modèle ?

Suite à l'analyse des entretiens réalisés et l'étude théorique de la question, il a été possible de déceler les lacunes du BMC. Il a alors été possible de réfléchir à certaines modifications à apporter au canevas et de créer un outil adapté aux plateformes web 2.0. Ce nouvel outil a été développé sur base du BMC afin de conserver ses avantages. Ainsi, le dénommé Platform Canvas (Annexe C) est aussi structuré en plusieurs blocs, dont certains proviennent du BMC. Nous retrouvons les blocs « Partenaires clés », « Activités Clés », « Proposition de Valeur », « Relations Client », « Canaux », « Structure de Coûts » et « Flux de Revenus ». Le bloc « Segment de Clientèle » est dédoublé, car de manière générale les plateformes se retrouvent avec deux types de clients. Cependant, et comme nous l'avons observé avec Goodeed, il est possible d'en avoir plus que deux. Cela ne pose néanmoins pas de problème car nous avons aussi pu observer que les différents types de clients ont soit accès gratuitement au service, soit doivent payer pour y accéder. Les deux blocs pour la clientèle représentent donc ces deux catégories de clients. Nous verrons plus loin comment ceci est intégré à la structure du canevas.

Deux nouveaux blocs labellisé « Effets de réseau » ont aussi fait leur apparition. Ceux-ci permettent de représenter l'influence et la relation entre les deux types de clients. Par exemple, on pourra postuler qu'un type de client opère une influence positive sur l'autre, car si le nombre de client appartenant à cette catégorie augmente sur la plateforme, cela apportera un choix plus vaste pour l'autre type de client qui va venir consulter la plateforme en plus grand nombre aussi.

Enfin, par rapport au BMC, le composant « Ressources Clés » a été retiré du canevas car comme vu dans la théorie précédemment, la ressource clé d'une plateforme web 2.0 est justement sa plateforme. Comme elle fait partie de la proposition de valeur, il a été jugé qu'elle était donc sous-entendue et que le bloc « Ressources Clés » n'avait plus d'intérêt à figurer dans le canevas.

La plupart de ces blocs sont donc déjà connus grâce à leur présence dans le BMC et leur utilisation ne change donc pas par rapport à ce dernier.

Au niveau de la structure du canevas, cela change aussi par rapport au BMC. Comme auparavant, le schéma est divisé en deux grandes parties : une partie dont les blocs se retrouvent liés à la structure de coûts à gauche, et l'autre partie qui représente les composantes qui amènent un revenu pour le projet se situant dans la moitié de droite. Ainsi, du côté gauche, au-dessus du bloc « Structure de coûts », nous retrouvons les blocs « Partenaires clés » et « Activités clés ». Un autre bloc fait son apparition dans ce nouvel outil : il s'agit d'un des deux blocs « Segment

de Clientèle ». Il se situe dans la partie « Coûts » du canevas car il s'agit du segment de la clientèle ayant accès de manière subventionnée - et bien souvent gratuitement, comme nous l'avons remarqué lors de nos entretiens.

Cette face du marché représente donc un coût réel pour l'organisation bien qu'il apporte indirectement un revenu, par sa présence sur la plateforme. Afin d'illustrer cet apport indirect, il convient d'inscrire son effet qu'il a sur l'autre face du marché dans le bloc « Effets de réseau », qui se situe à cheval entre la partie « Coûts » et la partie « Revenus » du canevas. Par ailleurs, afin de bien représenter le sens de l'influence, les cases « Effets de réseau » sont en forme de flèche. Ces deux blocs pointent donc dans une direction opposée. De cette manière, il est possible de montrer la façon dont les deux types de clientèle s'influencent mutuellement. Pour finir, le bloc « Proposition de valeur » se situe aussi à cheval sur les deux parties du canevas, car la proposition de valeur, étant la plateforme et son objet, représente l'articulation entre le système de coûts et la manière de générer un revenu.

Pour la partie droite du tableau, qui correspond donc aux composantes permettant d'engendrer un revenu, nous retrouvons comme dans le BMC les blocs « Relations Clients » et « Canaux ». Le deuxième bloc concernant le segment de la clientèle se retrouve aussi de ce côté du canevas car il est celui qui paye pour avoir accès au service proposé.

La disposition des blocs n'est donc pas faite au hasard et il est essentiel de bien comprendre sa structure afin de bien pouvoir remplir le Platform Canvas, mais aussi afin de bien pouvoir l'interpréter par après.

L'utilisation de ce nouveau canevas change aussi un peu par rapport au BMC. Alors que le BMC pouvait être rempli à partir de n'importe quel bloc (mis à part « Structure de Coûts » et « Flux de Revenus » qui expriment la conséquence des autres blocs), cela n'est plus possible avec le Platform Canvas (PC).

Ainsi, le PC est axé principalement sur la création de valeur via sa plateforme. Il convient donc de remplir d'abord la case « Proposition de valeur », suivi des deux blocs concernant la clientèle et les cases « Effets de réseau » correspondantes. Une fois le centre du canevas rempli, l'utilisateur est libre de remplir le reste du canevas comme bon lui semble, gardant toutefois les parties « Structure de Coûts » et « Flux de Revenus » comme les derniers blocs à remplir de la partie correspondante du canevas (partie gauche ou partie droite). Il semble compliqué de vouloir commencer à remplir le canevas d'une autre manière que décrite ici car il est conçu pour l'utilisation d'une plateforme. Démarrer le remplissage du canevas par un certain bloc

induirait une prépondérance de cette composante dans son modèle. Par exemple, commencer à remplir le BMC par la case « Partenaires Clés » souligne l'importance de ces partenaires dans le *business model* de l'entreprise et le reste de la dynamique de ce plan d'affaire découle de cette force-là. Pour le PC, la principale force du *business model* est la proposition de valeur rassemblant les deux types de clients grâce à la plateforme. C'est donc pour cette raison qu'il convient de commencer à remplir le canevas par cette composante.

Cette utilisation particulière montre aussi que le PC n'est pas un outil aussi global que le BMC, mais bien un canevas dérivé de ce dernier. Cette variation est donc introduite dans un but précis : celui de présenter un outil de design de modèle d'affaires adapté pour les plateformes web 2.0, tout en gardant la clarté et l'esprit synthétique du BMC. Il est donc adapté à un usage spécifique de ce type d'organisation. Une application pour d'autres catégories d'entreprises n'est donc pas adaptée. Cet outil n'a donc pas pour vocation de remplacer le BMC mais bien de compléter la liste de différents outils spécialisés disponibles pour la construction d'un *business model*.

V. Conclusion

Les plateformes web 2.0 représentent une forme particulière d'organisation car elles évoluent dans un marché multiface. Cela signifie qu'elles possèdent disposent de types de clients qui interagissent entre eux. Cela complexifie la dynamique d'une organisation car les différentes faces du marché sont complémentaires et indispensables et les effets de réseau, c'est-à-dire les influences mutuelles rajoutent un aspect non négligeable dans le fonctionnement de l'entreprise. Il est alors nécessaire de bien développer son *business model* afin d'intégrer toutes ces spécificités.

Au cours de ce travail, nous avons aussi pu remarquer la richesse du concept de *business model*. Bien qu'il existe une multitude de définitions différentes, chacune d'entre elles représente un aspect particulier du fonctionnement d'une organisation. L'interprétation du concept a donc aussi une influence sur sa construction, qui peut se faire de différentes manières, notamment avec le *Business Model Canvas*. En pratique, nous avons aperçu que l'utilisation du *Business Model Canvas* variait effectivement en fonction de la perception de la notion de modèle d'affaires par les fondateurs.

Lorsque nous avons étudié l'utilisation du *Business Model Canvas* pour des plateformes web 2.0, nous avons constaté qu'en pratique le modèle était délaissé après un certain temps, entre autres car il ne représentait pas bien la dynamique globale de l'organisation. Cela a donc confirmé notre développement théorique et nous avons conclu que le *Business Model Canvas* n'était pas un outil adapté pour la construction d'un modèle d'affaires d'une plateforme web 2.0.

Afin de supprimer les limites de cet outil, un nouveau canevas a été développé sur base du *Business Model Canvas*, afin de garder ses propriétés et ses avantages principaux. Les entretiens pratiques ont quant à eux permis de confirmer quels étaient ces avantages et les limites réelles du *Business Model Canvas* utilisé actuellement. Le nouveau canevas, dénommé Platform Canvas, inclut les différents types de clients de la plateforme, ainsi que les effets de réseau. Il contient la majorité des autres composantes du *Business Model Canvas*, et garde cet esprit synthétique et visuel. Son utilisation diffère quelque peu car il est vraiment axé sur la création de valeur grâce à une plateforme. Son utilisation n'est donc pas faite pour n'importe quelle organisation mais cible spécifiquement les plateformes web 2.0.

De cette manière, le Platform Canvas permet aux plateformes web 2.0 de construire un *business model* de manière optimale, en intégrant les spécificités des marchés multifaces.

VI. Bibliographie

- Amarsy, N. (2015). Why and How Organizations Around the World Apply the Business Model Canvas. Retrieved from <http://blog.strategyzer.com/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Belleflamme, P. (2016). *Slides supporting the course “Economics of the Internet.”*
- Canvanizer. (2014). Business Model Canvas vs Lean Canvas. Retrieved March 22, 2017, from <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- de Halleux. (2017). Entretien Goodeed.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2–3), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>
- IBM Corporation. (2005). *Component business models*.
- Maurya, A. (2012). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Retrieved from <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.012>
- O’Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Business*, (65), 17–37. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1008839>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for*

Visionaries, Game Changers, and Challengers.
<https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

Parent, R., & Chanal, V. (2009). Quels business models pour les plateformes Web 2.0 : les apports de la théorie des marchés bi-faces .

Remacle. (2017). Entretien TrustUp.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

The Lean Startup. (n.d.). Retrieved from <http://theleanstartup.com/>

Vanderhofstadt. (2017). Entretien SortList.

Wauthy, X. (2008). No free lunch sur le Web 2.0! Ce que cache la gratuité apparente des réseaux sociaux numériques. *Regards Économiques*, 59, 1–10. Retrieved from <http://sites-test.uclouvain.be/econ/Regards/Archives/RE059.pdf>

Wrigley, C., Bucolo, S., & Straker, K. (2016). Designing new business models: blue sky thinking and testing. *Journal of Business Strategy*, 37(5), 22–31. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0041>

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

