

IETM TOOLKIT

www.ietm.org

**VENDRE OU NE PAS VENDRE ?**

*Introduction aux  
modèles de business  
(et innovation)  
pour les organisations  
artistiques et culturelles*



L'IETM est soutenu par :

Mars 2016 (édition française : mai 2017)  
ISBN: 978-2-930897-18-9



Co-funded by the  
Creative Europe Programme  
of the European Union

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.  
Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui  
pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

**Vendre ou Ne Pas Vendre ? Introduction aux modèles de business (et innovation) pour les organisations artistiques et culturelles**

***IETM Toolkit***

**de José Rodriguez**

Publié par IETM - Réseau international des arts du spectacle contemporains, Bruxelles

Mai 2017 (édition originale en anglais : mars 2016)

Editing et coordination générale : Elena Di Federico, Nan van Houte (IETM)

Traduction de l'anglais : Selin Ozdemir

Mise en page : Elena Di Federico (IETM) sur graphisme de JosWorld



Cette publication est distribuée gratuitement selon la licence Creative Commons Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modifications (CC BY-NC-ND). Cette licence permet aux utilisateurs de remixer, arranger, et adapter cette œuvre à des fins non commerciales et, bien que les nouvelles œuvres doivent créditer IETM et l'œuvre originale et ne pas constituer une utilisation commerciale, elles n'ont pas à être diffusées selon les mêmes conditions.

Cette publication est à mentionner de la façon suivante :

J. Rodriguez, « Vendre ou Ne Pas Vendre ? Introduction aux modèles de business (et innovation) pour les organisations artistiques et culturelles », IETM, mai 2017. Lien : <https://www.ietm.org/fr/publications>

Pour plus d'info, veuillez écrire à [ietm@ietm.org](mailto:ietm@ietm.org)

Les éditeurs ont fait tout leur possible pour obtenir la permission de reproduire des images protégées par copyright. L'IETM sera ravi de réparer toute omission portée à son attention dans les prochaines éditions de cette publication.

# Table des matières

Avant-propos de l'IETM.....	4	<b>4</b>	Un canevas du modèle de business pour les organisations artistiques et culturelles.....	27
À propos de l'Auteur.....	4			
Préface de l'Auteur.....	5			
<b>1</b>		<b>5</b>		
Introduction : un monde en transformation.....	6		Les modèles de business (et leur innovation).....	33
<b>2</b>			5.1. Comprendre l'innovation.....	34
Modèles de business pour les organisations qui ne sont pas uniquement commerciales.....	9		5.2. Types et domaines d'innovation.....	35
2.1. La culture et les affaires.....	10		5.3. Domaines d'innovation pour les organisations artistiques et culturelles.....	36
2.2. Les modèles de business et les organisations à but non lucratif.....	11		5.4. L'innovation de modèle de business.....	37
2.3. Au-delà des organisations à but non lucratif : les organisations guidées par une mission.....	12		5.5. Six étapes à suivre lors de l'innovation de modèle de business pour les organisations culturelles.....	40
<b>3</b>		<b>6</b>		
Comprendre les modèles de business.....	14		Expériences du terrain.....	42
3.1. Modèles de business : quelques définitions.....	15		Étude de cas 1 : PromoCultura.....	43
3.2. Les composantes fondamentales d'un modèle de business.....	17		Étude de cas 2 : Khorakhané.....	45
3.3. Les modèles de business et les modèles de revenus.....	19		Étude de cas 3 : Transit Kulturinkubator.....	46
3.4. Stratégie et modèles de business.....	19		Étude de cas 4 : Het nieuwstedelijk.....	47
3.5. Modèles de business et plans de business.....	20		Étude de cas 5 : ShareMusic & Performing Arts.....	48
3.6. Les modèles de business multiface.....	22		Ressources et liens.....	50
3.7. Les flux de revenus : revenus gagnés et revenus issus de contributions.....	23			
3.8. La visualisation des modèles de business.....	24			



This publication is distributed free of charge and follows the Creative Commons agreement Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC BY-NC-ND) - <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

The publishers have made every effort to secure permission to reproduce pictures protected by copyright. IETM will be pleased to make good any omissions brought to their attention in future editions of this publication.

# Avant-propos de l'IETM

Les organisations artistiques et culturelles, en particulier celles sans but lucratif, sont de plus en plus forcées à davantage cultiver un esprit d'entreprise et à maintenir une stabilité économique. L'expression « modèles de business » et les termes qui en découlent sont souvent utilisés dans le secteur des entreprises. Alors que ces termes sont également employés de plus en plus dans le secteur sans but lucratif, de nombreux professionnels du domaine artistique estiment que mettre l'accent sur le rendement financier affecterait négativement la réalisation des activités artistiques. Indépendamment de notre opinion à cet égard, le fait est que les organisations artistiques et culturelles doivent trouver un juste équilibre entre la création de la valeur et leur mission si elles veulent continuer à exister.

Mais voici la bonne nouvelle : les modèles de business ne désignent pas l'importance de respecter des formules financières complexes ou des théories stratégiques accablantes, et la viabilité financière n'est pas forcément en conflit avec l'accomplissement social et/ou artistique. Le noyau central de ce concept est assez direct : à partir du moment où une organisation dispose d'une manière de créer, de fournir et de saisir de la valeur, celle-ci possède un modèle de business. De plus, les caractéristiques les plus importantes d'un modèle de business fructueux sont la viabilité et la stabilité de ce modèle.

Cette publication se propose de clarifier les définitions et les concepts-clés liés aux modèles de business et à leur innovation, ainsi que d'aller au-delà des préjugés ; elle propose ensuite un modèle de business adapté aux caractéristiques propres des organisations artistiques et culturelles. Elle présente enfin des cas d'organisations culturelles basées en Europe ayant renouvelé avec succès leur modèle de business.

Quelle que soit la stabilité financière de votre organisation, revoir votre modèle de business actuel (et futur) est une activité profitable que vous pouvez réaliser régulièrement avec votre équipe. Nous espérons que cet outil vous aidera dans cette tâche. Une telle discussion peut sans aucun doute mener à de bonnes idées et probablement être suivie de changements positifs... Nous vous invitons à partager votre avis et vos suggestions, de même que vos résultats et vos questions, sur le forum en ligne de l'IETM et lors de nos prochaines réunions !

# À propos de l'auteur

José Luis Rodriguez est le directeur des communications à Trans Europe Halles (TEH), un réseau européen de centres culturels initiés par des artistes et des citoyens. Il y travaille depuis 2014, précédemment en tant que coordinateur du réseau.

José Luis Rodriguez travaille depuis dix ans dans la gestion de projet et dans la communication, travaillant pour des organisations internationales sans but lucratif et publiques dans les domaines de l'art, de la coopération internationale, de l'innovation et de l'éducation. Il a notamment travaillé pour l'Agence espagnole pour la coopération internationale au développement (AECID), l'Ambassade d'Espagne en République tchèque, l'Instituto Cervantes à Rome, l'Association Triple Helix et au Latin-American Network of Innovation Parks.

Son intérêt pour les innovations de modèles de business est apparu lorsqu'il travaillait au La Salle Innovation Park de Madrid (2008-2010). Il y a lu le livre « Business model : nouvelle génération », renommé à l'échelle internationale. Depuis lors, il a pris part à plusieurs projets relatifs à la stabilité des organisations artistiques et culturelles. Les derniers projets sur lesquels il a travaillé sont le « Creative Business Models » (2014-2015) du TEH, en collaboration avec l'incubateur suédois d'entreprises créatives « The Creative Plot », et le projet financé par l'Union européenne « Creative Lenses » (2015-2019), impliquant une association intersectorielle unique à l'échelle internationale pour la recherche, l'essai et la mise en place de transformations et d'innovations relatives aux modèles des organisations artistiques et culturelles.

José est joignable sur [jose@teh.net](mailto:jose@teh.net)

# Préface de l'auteur

Si vous lisez cette publication, vous cherchez probablement un moyen d'améliorer la stabilité financière de votre organisation artistique et/ou culturelle. À l'instar de la plupart des organisations qui opèrent traditionnellement dans le secteur des arts et de la culture, votre organisation est probablement à but non lucratif. Toutefois, vous vous doutez sûrement, voire savez, que le terme « à but non lucratif » ne signifie pas nécessairement « en perte ». En termes de gestion, les organisations à but lucratif et celles à but non lucratif ne sont pas très différentes et nécessitent toutes des ressources financières ou autres afin de maintenir leurs activités.

Il est vrai que le secteur des arts et de la culture doit faire face à d'énormes défis. Toutefois, ce secteur n'est pas le seul à être confronté à certains problèmes tels que les contraintes de financement public, une concurrence accrue, la numérisation technologique, la mondialisation des marchés, la nécessité d'une collaboration intersectorielle, un changement dans la consommation et l'approche de la clientèle quant aux produits et aux services, le besoin croissant de consommateurs et de spectateurs, l'augmentation rapide de la demande de nouvelles expériences contre des produits ou des services simples, etc.

Le climat social et économique actuel pousse le secteur artistique et culturel, entre autres, vers un besoin inévitable de changer et de s'adapter au changement conceptuel guidé par la technologie et la mondialisation. Dans ce contexte, l'innovation, et en particulier l'innovation de modèles de business, peut jouer un rôle clé et aider nos organisations à continuer à délivrer de la valeur à la société.

La publication « Vendre ou ne pas vendre ? » vise à présenter et à clarifier certains concepts clés concernant l'innovation de modèles de business pour les managers culturels et d'autres professionnels artistiques intéressés à l'idée de renforcer la solidité de leurs organisations. Cette publication donnant une approche pratique, vous trouverez de courts textes et autres types de documents variés, tels que des images, des vidéos, des citations, des listes de vérification, des conseils pratiques, etc.

Ce texte est divisé en six sections. Tout d'abord, une introduction présente les principaux défis auxquels les organisations artistiques et culturelles sont actuellement confrontées. Le deuxième chapitre explique pourquoi toutes les organisations, y compris celles oeuvrant dans le domaine de la culture, disposent d'un modèle de

business, et ce, même si elles n'en sont pas conscientes. Ce chapitre explique également de quelle manière la différence entre les organisations à but non lucratif ou lucratif semble s'effacer petit à petit lorsqu'il s'agit d'organisations associées à une mission et d'entreprises sociales. Les chapitres trois et quatre présentent respectivement les concepts de « modèle de business » et d'« innovation » pour ensuite commenter l'importance de l'innovation du modèle de business pour les organisations culturelles sur la base du canevas du modèle de business conçu spécialement pour les organisations artistiques et culturelles. Le dernier chapitre présente quatre études de cas de transformation et d'innovation de modèle de business issus des expériences des personnes ayant répondu à l'appel à contribution de l'IETM à la fin de l'année 2015.

Afin de rendre cette boîte à outils plus agréable à lire, les références bibliographiques ne figurent pas dans le texte original mais sont reprises dans la section de référence située à la fin de la publication.

J'espère que ce document vous intéressera et qu'il vous permettra d'apprendre de nouvelles informations utiles au sujet des modèles de business, leur conception et leur transformation – parfois difficiles.

... Et si le jargon de management utilisé ainsi que les idées évoquées ne vous conviennent pas, retenez simplement cette célèbre citation de Peter Drucker et rendez votre temps plus agréable : « Ne faites jamais passer la mission au second plan pour générer de l'argent. Si une opportunité menace l'intégrité de l'organisation, vous devez dire non. »

*Audentes fortuna iuvat. Vale.*

# 1

## *Introduction : un monde en transformation*

On ne change jamais les choses en combattant la réalité existante.  
Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle  
qui rendra inutile l'ancien.  
Richard Buckminster Fuller

Nous vivons dans un monde dynamique et de plus en plus complexe. Ces dernières décennies, la mondialisation et le développement rapide des technologies de l'information ont changé la structure économique mondiale. En effet, nous sommes passés d'une économie manufacturière traditionnelle centrée sur le produit à une économie du savoir, dans laquelle les services et l'innovation occupent plus que jamais un rôle décisif dans le développement social et économique.

L'économie du savoir est un système de production et de consommation dans lequel le capital intellectuel est la ressource principale et où la valeur des organisations et des individus est liée aux actifs incorporels (opposés au capital physique, aux ressources naturelles, à la main-d'œuvre peu qualifiée, etc.). Ce type d'économie dépend donc du rôle du savoir et de la technologie de l'information, en tant que moteur de distribution de savoir, dans le bien-être social.

Les frontières n'existent plus dans l'économie mondiale. À la suite des avancées technologiques, les frontières entre les différents secteurs n'existent probablement plus et les limites entre les organisations à but lucratif et celles à but non lucratif s'estompent. Notre monde est un espace ouvert où les organisations et les individus sont libres d'opérer dans des contextes de plus en plus interdépendants.

Les changements dans notre société mondialisée et technologique touchent chaque aspect de notre vie. Le domaine de l'emploi a changé et les emplois à vie ne sont plus chose courante. En effet, nombreux sont ceux qui changent continuellement de travail tous les trois ou quatre ans, et les changements de carrière sont aujourd'hui plus répandus qu'auparavant. De plus, des millions de professionnels ont l'habitude de travailler à l'échelle transnationale.

Grâce à la technologie, l'éducation est en train d'évoluer, doucement mais radicalement. Alors que les modèles éducatifs changent, des changements plus radicaux devraient avoir lieu ces prochaines années.

La manière dont nous consommons est également différente. Nous faisons des choix plus informés et nous nous basons sur les expériences d'autres consommateurs. Les grandes organisations et les États perdent progressivement le pouvoir dont ils bénéficiaient sur tous les aspects de notre vie.

Quant à l'information, les grands médias n'ont plus le contrôle total sur les informations diffusées. En effet, celles-ci sont relayées par de nombreuses personnes et plateformes médiatiques indépendantes. Ainsi, chacun peut désormais s'exprimer et s'adresser à des millions de personnes en quelques secondes.

Les bas coûts de la production rendent la technologie plus accessible. La démocratisation de la technologie permet aux personnes

et aux petites organisations en dehors de l'industrie technologique d'en tirer parti.

De plus, la technologie et la numérisation dirigent les sociétés contemporaines vers un modèle socioéconomique plus collaboratif; la collaboration est probablement l'une des valeurs les plus importantes de la nouvelle économie.

Les organisations qui ne s'adonnent pas à la collaboration sont condamnées à disparaître. Toutefois, la collaboration ne devrait pas être interprétée comme auparavant. En effet, de nos jours, elle est considérée comme pluridisciplinaire. Les organisations qui désirent sincèrement coopérer devront mener cette activité avec d'autres organisations issues non seulement du même secteur mais aussi de secteurs différents, de même qu'avec leur public et leurs clients. Les approches d'innovation ouverte (ou « open innovation ») poussent de plus en plus d'organisations à inclure des parties prenantes dans la co-création de procédés, de services et de produits.

Paradoxalement, alors que la collaboration augmente, la concurrence est plus rude que jamais. Les organisations de tout horizon doivent continuellement se réinventer pour survivre dans un environnement hypercompétitif. Ainsi, ils sont obligés de constamment explorer de nouveaux moyens pour mieux servir leurs clients et leur public.

Dans ce nouveau monde, les anciennes règles ne fonctionnent plus. Chaque jour, nous entendons parler de petites start-ups qui défient de grandes organisations, lesquelles deviennent dépassées. L'innovation et la ténacité devraient désormais être des éléments fondamentaux à chaque organisation car elles constituent des caractéristiques clés pour répondre aux défis à venir.

Les secteurs artistiques et culturels sont, comme tous les autres secteurs, très influencés par ces forces macroéconomiques. Alors que le monde est en train de changer à une vitesse folle, tout devient plus complexe et interconnecté. En raison de ces changements, les organisations doivent être dirigées différemment. Voici certaines mesures qui peuvent être prises :

- Bâtir de nouvelles compétences et capacités
- Identifier de nouvelles sources de financement pour l'organisation et les projets
- Développer des relations intersectorielles
- Développer des relations plus solides avec leur communauté/public
- Participer à la collaboration, aux échanges et au partage de modèles

Cependant, les organisations culturelles manquent souvent de fonds ainsi que de gestion, compliquant ainsi la tâche en matière d'innovation des pratiques de travail et des modèles de business.

Gérer les transitions nécessite des compétences solides en leadership et en gestion afin de garantir le fonctionnement de l'organisation selon le modèle de business actuel, le temps de l'adaptation au nouveau modèle de business en constant développement. Les pages suivantes visent à offrir certaines astuces pour les organisations prêtes à relever le défi.

# 2

*Modèles de business pour  
les organisations qui ne sont pas  
uniquement commerciales*

## 2.1. LA CULTURE ET LES AFFAIRES

Ces dernières années, l'économie européenne a considérablement changé. Le ralentissement économique général a également eu un impact sur le soutien public aux organisations artistiques et culturelles en raison de changements de politiques, d'une réduction des subventions, etc. Ainsi, cette situation a dévoilé la vulnérabilité du secteur. Les bailleurs de fonds se sont mis à demander aux acteurs culturels d'adopter certains concepts et pratiques du milieu économique afin de réduire leur dépendance aux aides publics. C'est à ce moment-là que le concept du modèle de business a fait son entrée en scène, introduisant le mot « business », qui semble tabou, dans le secteur culturel. De nombreuses organisations culturelles ont répondu défavorablement à ce concept. En effet, elles ont expliqué qu'elles n'étaient pas des entreprises et que les règles économiques ne devaient donc pas s'appliquer à leur travail.

Mais en réalité, derrière le terme « modèle de business » se cache un outil très utile pour toute organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise commerciale ou sociale ou d'une organisation à but non lucratif. Si une organisation a le moyen de créer, délivrer ou capturer de la valeur, elle possède un modèle de business. Les caractéristiques les plus importantes pour assurer le succès d'un modèle de business sont sa viabilité et sa stabilité. Les organisations à but non lucratif et celles à but lucratif doivent fournir aux utilisateurs des services et des produits de bonne qualité. De plus, elles doivent rendre des comptes à leurs bailleurs de fonds : les gouvernements, les fondations ou les donateurs privés. Or, un modèle de business qui fonctionne bien aide définitivement à cet effet.

Toutes les organisations ont un modèle de business. Toutefois, il se peut que ce modèle n'ait pas été conçu explicitement mais plutôt adopté de manière inconsciente en imitant le modèle d'autres organisations issues du même secteur. Cette pratique était assez récurrente à l'ère industrielle, durant laquelle les modèles de business perduraient jusqu'à ce qu'un changement – souvent d'ordre technologique – matérialise et modifie les règles appliquées par le secteur en question. Par le passé, les modèles de business étaient considérés comme naturels et la plupart des organisations de la même industrie utilisaient le même modèle. Pour elles, il n'était pas important de concevoir explicitement/exprès des modèles de business, même si l'innovation implicite en matière de modèle de business apportait des avantages considérables à certaines entreprises.

Tout ce système a énormément changé avec l'émergence de l'Internet et l'éruption des entreprises en ligne, lesquelles utilisaient une toute nouvelle technologie révolutionnaire. Au départ, ces startups en ligne devaient trouver un moyen de générer de l'argent grâce à leur travail. C'est à ce moment que les modèles de business ont commencé à être au cœur de l'innovation entrepreneuriale. De nos jours, les changements sociaux, économiques et technologiques hyper rapides créent un environnement très instable et

imprévisible pour tous les types d'organisations. Les modèles de business ne perdurent pas aussi longtemps que par le passé. De nouvelles technologies accessibles permettent à de nouveaux acteurs d'émerger sans cesse et, souvent, ceux-ci refusent radicalement d'occuper le même rôle dépassé de l'ère industrielle. C'est pourquoi l'innovation de modèles de business est un élément impératif pour toutes les organisations et rien ne permet d'exclure celles qui opèrent dans les secteurs social et culturel.

De plus, il convient de rappeler que même la notion de secteurs hermétiques qui n'interagissent pas les uns avec les autres est devenue obsolète. Selon le nouveau concept, tous les types d'organisations – publiques, à but lucratif ou non – coopèrent avec d'autres organisations issues de secteurs et de champs de travail différents afin d'acquiescer une approche plus globale de la réalité et d'attaquer de manière plus efficace les problèmes pressants auxquels nos sociétés sont actuellement confrontées à tous les niveaux : social, culturel, environnemental et économique. Les limites entre les secteurs s'estompent et les anciens préjugés sont de plus en plus tolérés. Dans l'environnement organisationnel diversifié d'aujourd'hui, nous pouvons trouver des entreprises sociales à but lucratif mais oeuvrant dans l'intérêt général. Par exemple, les sociétés Grameen, créées par Muhammad Yunus, lequel a reçu le prix Nobel de la paix, sont des organisations à but non lucratif avec des structures juridiques à but lucratif ; 34 % des centres culturels qui sont membres de Trans Europe Halles ont au moins une structure juridique à but lucratif. Nous pouvons également citer les entreprises à but lucratif dotées de politiques intéressantes axées sur la responsabilité sociale, telles que Microsoft, Google ou Walt Disney Company (la question de savoir si de telles politiques constituent plutôt un exercice de relations publiques dépasse la portée de cette publication).

## 2.2. LES MODÈLES DE BUSINESS ET LES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF

Pendant des décennies, la relation entre les organisations à but non lucratif et les gouvernements a été considérée comme complémentaire, comme s'il s'agissait d'associés qui cherchaient à assurer la prestation des biens publics et à répondre aux besoins publics. Cette affirmation se confirme en particulier dans le cas des organisations à but non lucratif culturelles qui offrent certaines activités artistiques et culturelles et qui n'auraient jamais bénéficié de la stabilité financière désirée sans les subventions nécessaires auprès de l'administration publique. C'est le cas notamment de la plupart des organisations travaillant dans le domaine des arts du spectacle, allant des productions d'opéra classique au spectacle vivant contemporain.

En réalité, les organisations à but non lucratif sont traditionnellement définies comme des entités de personnes associées pour l'un des objectifs suivants :

- Réaliser des tâches d'intérêt public pour lesquelles il existe une demande que ni l'État ni les organisations commerciales ne veulent ou ne sont en mesure de remplir ;
- Réaliser des tâches d'intérêt public qui leur ont été confiées par l'État ;
- Influencer la direction des politiques au sein de l'État, du secteur à but lucratif ou toute organisation à but non lucratif.

Cependant, comme mentionné plus haut, la limite entre les organisations à but lucratif et celles à but non lucratif s'estompe de plus en plus et leur relation avec les gouvernements devrait probablement être réenvisagée.

Les organisations à but non lucratif qui oeuvrent dans les secteurs artistiques et culturels présentent traditionnellement certains traits qui peuvent toujours être considérés comme d'actualité :

- Elles sont guidées par une mission et non par le fait de générer des bénéfices ;
- Elles éprouvent des difficultés à générer un excédent au moyen de leurs activités principales ;
- Elles dépendent des subventions publiques ;
- Elles manquent de fonds et, lorsqu'elles ont des réserves, celles-ci sont souvent très limitées.

Parmi toutes les caractéristiques du secteur culturel à but non lucratif susmentionnées, la plus particulière est sa forte dépendance quant aux financements publics et privés, lesquels fournissent aux organisations les ressources suffisantes pour mener leurs activités. Cette dépendance essentielle quant aux ressources influence énormément les modèles de business du secteur et s'est avérée être une option extrêmement risquée.

L'expérience prouve que lorsque les gouvernements, tant au niveau local que régional, national ou international, décident de changer leurs priorités de financement et – comme nous l'avons récemment observé dans de nombreux pays européens – réduisent leur soutien financier au secteur culturel, les organisations doivent trouver de nouvelles façons de s'adapter à ce nouveau contexte. Les coupes dans les subventions culturelles ont brisé le modèle de business de nombreuses organisations culturelles et nécessitent donc de reconcevoir ce modèle.

Lorsqu'une organisation se retrouve dans une toute nouvelle situation, telle que la situation actuelle, il faut tout d'abord analyser ladite situation et changer sa façon de penser. Il s'agit probablement du défi principal auquel de nombreuses organisations culturelles sont actuellement confrontées.

La deuxième étape est de repenser le modèle de business de l'organisation afin de comprendre et de clarifier les processus sous-jacents. Les financements publics pour les arts et la culture étant instables et pouvant être réduits à l'avenir, les organisations culturelles devraient revoir leur portefeuille de financement, les diversifier et trouver des moyens plus innovants de générer des bénéfices.

## 2.3. AU-DELÀ DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF : LES ORGANISATIONS GUIDÉES PAR UNE MISSION

Le fait qu'une organisation soit à but non lucratif relève du choix de ses fondateurs et est donc un choix volontaire. La plus grande différence entre les organisations à but non lucratif et celles à but lucratif est que les premières ont préféré remplir une mission – qui est supposée être pour l'intérêt général public – à une maximisation des bénéfices. Pour ces organisations à but non lucratif, l'argent ne constitue pas une priorité mais juste l'un des moyens disponibles de servir leur mission, en plus du bénévolat, des échanges, etc. (lesquelles sont par hasard aussi utilisées par celles à but lucratif). Comme mentionné, chaque organisation qui délivre une valeur présente un modèle de business, de manière explicite ou non. Un modèle de business s'occupe essentiellement de transformer les idées en argent ou autres types de valeur pour l'organisation afin que celle-ci puisse maintenir ses activités.

Tant pour les organisations à but non lucratif que celles à but lucratif, un modèle de business est un moyen durable de délivrer des produits et des services. En d'autres termes, le mot « durabilité » se réfère à la volonté de survivre au fil du temps et de continuer à fournir de la valeur de manière prospère. J'aimerais souligner ici l'idée déjà mentionnée ci-dessus, à savoir que la différence principale en termes économiques entre les organisations à but lucratif et celles sans but lucratif est leur manière d'utiliser l'excédent généré. Alors que les organisations à but non lucratif sont obligées de réinvestir leurs profits dans leurs missions et leurs activités, celles à but lucratif doivent normalement partager les bénéfices entre les propriétaires et les parties prenantes, bien que ce ne soit pas toujours le cas (une société telle que la société de matériel audio Bose réinvestit ses bénéfices dans la recherche de produits et le développement organisationnel).

Pour ces deux types d'organisation, avoir une mission précise présente des avantages distincts pour les organisations au sujet de la définition de la stratégie et du plan stratégique. En outre, dans le cas des organisations à but non lucratif, disposer d'une mission hors du commun peut également contribuer à attirer des employés, des volontaires, des associés, des bailleurs de fonds et des clients. Cette mission peut motiver, aligner et fermement engager les employés au point qu'ils acceptent de percevoir un salaire moins élevé que la moyenne de l'industrie car ils considèrent que travailler au sein d'une organisation qui promeut et incarne des valeurs auxquelles ils croient est déjà gratifiant. De plus, elle présente certains avantages financiers tels que l'exemption fiscale pour des activités en rapport avec la mission. Toutefois, elle peut également compliquer le modèle de business de ces organisations. En effet, ces organisations peuvent avoir besoin de modèles de business multiples dans

lesquels les bénéficiaires premiers des services ne sont pas ceux qui paient pour ces services. Ces types de modèles existent également dans le secteur social, où les entreprises et les organisations fournissent des services aux bénéficiaires qui ne paient pas directement les services, car le gouvernement paie pour eux. Il en va de même pour le secteur des entreprises en ligne, où de nombreux services sont gratuits pour de nombreux utilisateurs car d'autres utilisateurs paient pour avoir accès à des services plus avancés (le modèle Freemium).

Malgré la complexité supplémentaire de leur modèle, les organisations à but non lucratif peuvent tirer parti de leurs missions précises et encourageantes, lesquelles constituent des stimulateurs actifs d'innovation. En effet, ces missions poussent les organisations à se focaliser sur l'amélioration ou le développement de leurs activités qui permettent la réalisation de la mission. Comme le montrent de nombreux exemples, les organisations innovantes ont des avantages évidents comparées aux autres issues du même domaine.

Entre-temps, le secteur à but non lucratif est aujourd'hui confronté à un environnement de plus en plus compétitif, où de plus en plus d'organisations sont en compétition. Il n'est pas étonnant que des organisations culturelles à but non lucratif doivent faire face à des pressions grandissantes les poussant à développer davantage un esprit d'entreprise et à se focaliser sur les revenus financiers afin d'atteindre une stabilité économique. Alors que de nombreux professionnels dans le secteur pensent que mettre davantage l'accent sur la performance financière affecte la réalisation de leurs activités et de leur mission, les organisations artistiques et culturelles doivent redoubler d'efforts dans le but de continuer à générer des revenus tout en accomplissant leur mission principale si elles veulent continuer à exister.

Historiquement, l'idée d'une « organisation guidée par une mission » est associée au secteur sans but lucratif. Toutefois, cette idée a changé ces dernières décennies. En effet, de nombreuses organisations à but lucratif se disent guidées par une mission et lancent même des initiatives à but non lucratif. En réalité, les entreprises guidées par une mission constituent une sous-catégorie des entreprises sociales, une idée qui n'est pas nouvelle mais qui attire de plus en plus l'attention d'un public plus large attiré par les sociétés tenant compte de la dimension sociale.

Les clients occidentaux sont aujourd'hui plus conscients que jamais de l'impact social et environnemental des produits qu'ils achètent et des services qu'ils utilisent. Ils sont devenus plus complexes et n'acceptent plus aussi facilement les conditions dans lesquelles les entreprises produisent et délivrent leurs biens, lesquelles sont généralement le résultat direct d'une maximisation des bénéfices et de stratégies visant à réduire les coûts.

Les entrepreneurs et les propriétaires d'entreprises sont aussi plus conscients des conséquences sociales et environnementales de leurs pratiques d'entreprise et nombreux sont ceux qui accordent plus d'attention aux questions éthiques liées à leurs business. Au lieu de se concentrer uniquement sur leurs finances, certaines entreprises commencent à accorder plus d'attention aux impacts sociaux, économiques et environnementaux. Ces trois éléments forment un cadre appelé le Triple Bottom Line (TBL), ou en français le Triple bilan (aussi appelé Triple performance ou Triple résultat). Ce Triple bilan vise à promouvoir la stabilité en combinant trois dimensions interconnectées de la performance d'une entreprise. Il suit la règle des trois P :

- Profit : la valeur économique créée et les effets externes positifs
- Personne : les bonnes pratiques concernant les travailleurs et la communauté
- Planète : des pratiques environnementales durables.

Alors qu'elles sont toujours guidées par le profit, les entreprises guidées par une mission, telles que les entreprises sociales, cherchent à assurer leur stabilité en offrant des produits et des services dont le but est d'accomplir des résultats positifs sur le plan social, communautaire, environnemental ou culturel, tout en permettant à l'organisation de se maintenir grâce à ses propres revenus. Contrairement aux organisations à but non lucratif traditionnelles qui dépendent des revenus issus de contributions (les subventions publiques ou privées, les donations, etc.), les entreprises sociales fondent leurs activités sur leurs propres revenus.

En offrant des produits et des services qui délivrent une valeur sociale, les entreprises sociales invalident la différenciation entre un client et un bénéficiaire, laquelle permet de distinguer les organisations à but lucratif de celles à but non lucratif. Pour les entreprises sociales, le client et le bénéficiaire sont la même personne. La valeur sociale et la rente commerciale ne sont pas incompatibles : répondre aux besoins d'une communauté et construire une entreprise stable peuvent parfois aller de pair. Cette observation ne constitue pas un argument contre les aides et les subventions publiques. Toutefois, elle montre que ces aides devraient être distribuées de manière efficace afin de soutenir les domaines dans lesquels les produits et les services présentent une réelle valeur pour la société, mais ne peuvent pas assurer leur viabilité commerciale.

Nous pouvons maintenant comprendre comment combiner des structures à but non lucratif et des structures à but lucratif peut être une option possible pour de nombreuses organisations artistiques et culturelles. Celles-ci peuvent développer un modèle de business hybride qui combine des structures juridiques à but lucratif et à but non lucratif. Elles peuvent mettre en place des organisations subsidiaires qui travaillent ensemble pour maximiser les

ressources et atteindre plus de viabilité tout en servant une mission organisationnelle (par exemple, une salle non commerciale lance une structure à but lucratif qui dirige le bar ou le restaurant dans ses locaux afin que les profits puissent être réinvestis dans des domaines plus avantageux, tels que des activités artistiques communautaires, ou utilisés pour équilibrer le budget des activités principales).

# 3

*Comprendre les modèles de business*

### 3.1. MODÈLES DE BUSINESS : QUELQUES DÉFINITIONS

Depuis les années 2000, le terme « modèle de business » est devenu l'une des expressions les plus utilisées dans le secteur des entreprises et a également gagné en popularité au sein du secteur sans but lucratif. Aux premiers abords, cette expression évoque souvent des formules financières extrêmement complexes et des théories stratégiques accablantes. Toutefois, croyez-le ou non, le cœur de la plupart des modèles de business est assez simple.

Un modèle de business est un concept vital qui détermine le succès de toute organisation. Cependant, malgré son importance, il n'existe pas de consensus sur sa définition et le concept reste vague et flou pour une grande partie du secteur artistique et culturel.

Le terme « modèle de business » a été inventé de manière informelle par l'industrie technologique, plus précisément à la fin des années 1990 avec les entreprises Internet émergentes. Ensuite, ce terme a rapidement été adopté par les professionnels et les spécialistes aux quatre coins du monde. Ses premières définitions académiques datent également de la fin des années 1990. Cependant, cela ne signifie pas que les modèles de business n'existaient pas avant la révolution Internet.

Bien sûr, les modèles de business existaient déjà auparavant, mais ils n'étaient pas conçus de même manière systématique et n'utilisaient pas les processus bien définis et renouvelables d'aujourd'hui. Pour les organisations, l'approche des modèles de business était alors plus intuitive et le modèle de business n'était pas explicite mais se confirmait seulement après les résultats économiques engendrés. Certains secteurs fonctionnent encore de cette manière, en particulier le secteur sans but lucratif, et de nombreuses petites organisations fonctionnent sans être conscientes d'avoir un modèle de business. Ces équipes travaillent selon une série d'hypothèses de base qui sont continuellement confrontées à la réalité. Pour une entreprise, le fait de continuer à fonctionner et à délivrer de la valeur est la preuve la plus évidente montrant que le modèle de business fonctionne.

Mais quand les modèles de business sont-ils devenus des artefacts explicites? Le gourou du management Peter Drucker est considéré comme le précurseur de nombreux concepts qui ont ensuite été développés par d'autres auteurs après lui. Il en va de même pour le concept du modèle de business. En 1993, Peter Drucker a publié un livre intitulé « The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organisation », ou littéralement « Les cinq questions fondamentales que vous vous poserez à propos de votre organisation ». Dans ce livre, Peter Drucker propose un cadre stratégique pour les organisations à but non lucratif sous forme de cinq questions fondées sur ses théories de management,

lesquelles devraient aider à améliorer la performance de toute organisation (à but non lucratif, gouvernementale ou entreprise). Ces cinq questions simples, bien que pas toujours évidentes, sont :

1. Quelle est notre mission?
2. Qui sont nos clients?
3. Qu'est-ce que le consommateur/l'utilisateur valorise?
4. Quels sont nos résultats?
5. Quel est notre plan?

Les réponses à ces cinq questions devraient aider toute organisation à trouver sa voie et à commencer à travailler dessus.

En 2002, Joan Magretta s'est exprimée sur l'importance des modèles de business en commentant les cinq questions de Peter Drucker. Elle a expliqué que les modèles de business étaient « au fond, des narrations qui expliquent comment les entreprises fonctionnent ». Pour elle, un modèle de business raconte une narration logique qui montre qui sont les clients, ce que ceux-ci valorisent, et comment générer des bénéfices en fournissant cette valeur.

Ces narrations ne sortent pas de nulle part. Il s'agit toujours de narrations préexistantes qui ont été revisitées et auxquelles on a apporté quelques variations. Il en va de même pour les modèles de business – dans la plupart des cas, ces modèles ne sont rien d'autre que des variations d'autres modèles à succès, représentant un meilleur moyen comparé aux alternatives existantes. En effet, les modèles de business « peuvent complètement remplacer l'ancienne manière de faire les choses et devenir la norme pour la future génération ».

Selon Magretta, les modèles de business peuvent se diviser en deux parties : la première comprend toutes les activités liées au fait de réaliser quelque chose (le design, la production, etc.) et la deuxième comprend toutes les activités associées au fait de vendre quelque chose (trouver des clients, la distribution, la prestation de services, etc.). Pour résumer, un nouveau modèle de business peut finir par :

- a) Concevoir un nouveau produit ou service selon les besoins des consommateurs ou des utilisateurs ; ou
- b) Trouver de meilleurs moyens (procédés) de produire un produit : la construction, le stockage, la distribution, la vente, etc.

L'une des définitions les plus populaires du terme « modèle de business » est celle proposée par Alex Osterwalder et Yves Pigneur : « Le modèle de business décrit la manière dont une organisation crée, fournit et capture de la valeur ». En d'autres mots, « un modèle de business décrit la valeur qu'offre une organisation à ses clients et illustre les capacités essentielles et les ressources nécessaires pour créer, commercialiser et délivrer cette valeur ainsi que pour générer des flux de revenus rentables et stables. » Il convient de

faire remarquer que dans le domaine des arts du spectacle, le terme « client » est déroutant. Les « clients », comme les spectateurs, risquent de constituer un concept abstrait jusqu'à ce qu'une représentation ait finalement lieu devant le public, ou qu'une salle mène des enquêtes et des analyses significatives sur ses spectateurs. De plus, la valeur délivrée par les organisations artistiques et culturelles préoccupe non seulement les spectateurs (qui paient) (que nous pouvons, dans une certaine mesure, appeler « clients »), mais aussi un groupe plus large de parties prenantes : la communauté locale, une partie plus grande de la société, les publics numériques, etc.<sup>1</sup>

Enfin, plus simplement, un bon modèle de business devrait :

1. Être conforme à la vision et à la mission de l'organisation.
2. Disposer d'éléments qui le renforcent et le rendent cohérent de l'intérieur.
3. Être assez solide pour perdurer mais assez flexible pour s'adapter à de nouvelles situations.
4. Avoir en son sein une ou plusieurs proposition(s) de valeur solide(s) basée(s) sur les besoins actuels des parties prenantes (tel qu'expliqué au chapitre 4, « partie prenante » inclue essentiellement l'équipe et les bénévoles de l'organisation, les artistes, les fondateurs, les donateurs, et autres parties prenantes).

#### Plus de définitions pour « modèle de business »

- Une architecture pour les flux de produits, de services et d'informations, y compris une description de divers acteurs économiques et leurs rôles ; une description des bénéfices potentiels pour divers acteurs commerciaux ; et une description des sources de revenus. Timmers (1998)
- Un modèle de business est la méthode consistant à faire du business qui permet à une société de se maintenir, c'est-à-dire de générer des revenus. Le modèle de business explicite la manière dont une entreprise génère de l'argent en spécifiant où elle se positionne dans la chaîne de valeur. Rappa (2000).
- La logique centrale de l'organisation pour créer de la valeur. Le modèle de business pour une entreprise à but lucratif explique comment celle-ci génère de l'argent. Linder et Cantrell (2000).
- Un modèle de business dépeint la conception des contenus, de la structure et du management des transactions afin de créer de la valeur au moyen de l'exploitation de nouvelles opportunités de business. Amit et Zott (2001).
- Une description des rôles et des relations d'une société, ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs, ainsi que les flux de biens, d'informations et d'argent entre ces parties et les bénéfices principaux pour ceux impliqués, en particulier, mais pas exclusivement, pour le client. Bouwman (2002).
- La manière de créer de la valeur pour les clients et la manière dont l'entreprise transforme des opportunités commerciales en bénéfices grâce à des acteurs, des activités et des collaborations. Rajala et Wasterlund (2005).

<sup>1</sup> Pour plus d'informations quant à la complexité du terme « publics », voir G. Tomka, « *Audience Explorations : Guidebook for hopefully seeking the audience* », IETM, 2016

## 3.2. LES COMPOSANTES FONDAMENTALES D'UN MODÈLE DE BUSINESS

*Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux.*  
Marcel Proust

Les académiciens et les auteurs qui recherchent et travaillent dans le domaine des modèles de business ont proposé différentes composantes du modèle de business sur la base de leur propre compréhension et définition du modèle de business. Il n'existe pas de consensus sur le nombre et le type de composantes qui devraient être incluses dans une analyse complète d'un modèle de business.

Selon Amit et Zott, un modèle de business devrait se concentrer sur trois domaines : le contenu, la structure et le management.

Casadesus-Masanell et Ricart distinguent deux ensembles d'éléments :

- a) Les choix concrets pris au niveau de la gestion sur la manière dont l'organisation devrait opérer, y compris les pratiques en matière de rémunération, les contrats d'approvisionnement, l'emplacement des installations, les actifs utilisés, les initiatives de vente et de marketing, etc.
- b) Les conséquences de ces choix, y compris les politiques, les actifs et la structure de management.

D'autres auteurs pensent qu'un modèle de business devrait essentiellement répondre aux sept questions suivantes : Qui? Quoi? Quand? Pourquoi? Où? Comment? Combien?

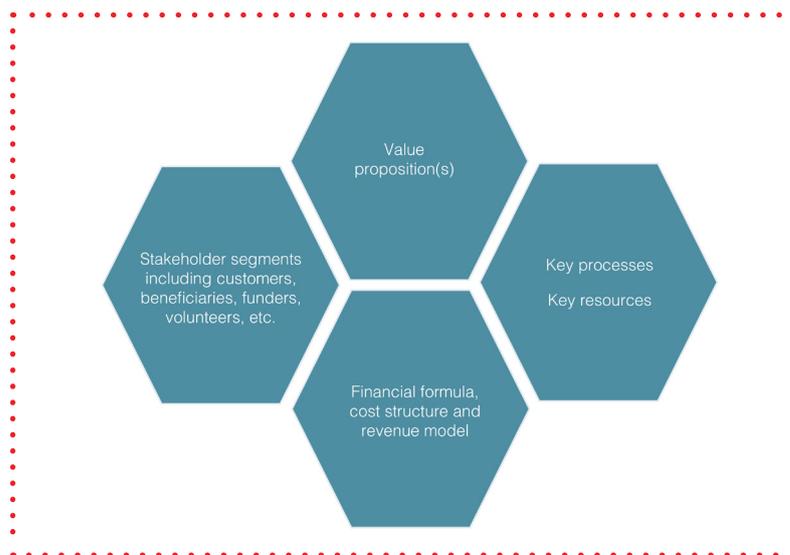
Pour Mark Johnson, les modèles de business consistent en quatre éléments qui s'emboîtent et qui, pris ensemble, créent et délivrent de la valeur : la proposition de valeur aux clients, la formule du profit, les ressources clés et les procédés clés.

En gardant à l'esprit toutes ces différentes perspectives, nous avons pu mettre l'accent sur quatre composantes essentielles au sein de tout modèle de business : la proposition de valeur, les segments de la clientèle/des utilisateurs, l'infrastructure (les ressources et les procédés) et un modèle de revenus durable.

### **Proposition de valeur**

La proposition de valeur joue un rôle central dans quasiment toutes les différentes définitions du modèle de business.

Une proposition de valeur résume les raisons principales qui poussent un client ou un utilisateur à payer ou à utiliser un certain service. Elle explique pourquoi et comment vos services ou produits délivrent des bénéfices spécifiques à vos utilisateurs et pourquoi ceux-ci préfèrent votre offre plutôt que d'autres options. Une proposition de valeur n'est pas un slogan ou une phrase entraînante mais une liste de caractéristiques ou de bénéfices clés qui expliquent pourquoi ce que vous offrez est important aux yeux des personnes qui, par exemple, achètent vos tickets ou se rendent à vos représentations en plein air ; ou pourquoi un organisme de



Les composantes de base d'un modèle de business

financement public a choisi de financer un de vos projets. La proposition de valeur est, d'une certaine manière, une promesse de la valeur qui sera délivrée à vos parties prenantes et expérimentée par celles-ci.

Une proposition de valeur bien conçue est essentielle pour tout modèle de business, qu'il s'agisse d'entrepreneurs individuels, d'organisations start-up, d'organisations déjà reconnues ou des organisations à but lucratif ou non lucratif. Tous ces modèles dépendent d'une proposition de valeur claire et précise pour déterminer le fait de délivrer toutes les composantes du modèle de business de manière fructueuse et financièrement durable.

Il est important de garder à l'esprit que la conception de la proposition de valeur ne relève pas du marketing mais de l'analyse, de la compréhension et de la réponse aux volontés (latentes) de vos bénéficiaires, bailleurs, consommateurs ou utilisateurs/spectateurs potentiels.

#### **Clients/utilisateurs/spectateurs**

Les consommateurs/utilisateurs constituent des groupes de personnes qu'une organisation donnée essaie d'atteindre et de servir. Ces groupes peuvent être formés sur la base de leurs besoins, leurs intérêts, leurs comportements, leurs styles de vie ou d'autres facteurs.

Dans le cas des organisations artistiques, ce groupe crucial de parties prenantes est plutôt appelé public. Traditionnellement, les spectateurs des arts sont motivés par trois raisons principales : le divertissement, l'apprentissage et l'épanouissement personnel, et/ou la participation sociale. Quelle que soit la motivation spécifique du public (si pas une combinaison des trois), il est évident que sans spectateurs, aucune compagnie ou salle du domaine des arts du spectacle ne peut survivre longtemps.

Quant au développement du public dans le secteur artistique et culturel, trois stratégies sont souvent mentionnées :

1. Élargir le public : augmenter le nombre de participants au sein d'un public déjà existant.
2. Approfondir l'engagement du public : développer la relation avec des segments du public existants afin de renforcer leur engagement quant à l'organisation et à ses produits et services.
3. Diversifier le public : atteindre des segments de public qui ne sont pas ceux avec lesquels l'organisation travaille traditionnellement.

Il convient également de reconnaître que les organisations artistiques et culturelles délivrent souvent des services et des activités au profit de la communauté où elles sont basées : pensons par

exemple à une exposition ou une représentation organisée dans un espace public, ce qui implique les passants, et peut donc renforcer les échanges entre les habitants du voisinage qui pourtant ne rentrent que rarement en contact les uns avec les autres (de même que d'atteindre les personnes qui normalement n'entreraient pas dans une salle culturelle pour assister à une représentation ou pour visiter une exposition). De plus, certaines organisations artistiques comprennent dans leur mission la réalisation d'objectifs sociaux spécifiques (comme proposer des ateliers artistiques aux enfants ou travailler avec des personnes âgées dans leurs représentations, utilisant donc les arts afin d'améliorer la santé et le bien-être des individus et des communautés). Ainsi, selon le cas spécifique de chaque organisation, le concept de « public » peut être considéré au sens large, comme inclure des publics réels et potentiels ; ou même associé aux termes « communautés » et « échange mutuel ».

#### **Infrastructure**

L'infrastructure comprend :

- a) Les ressources que l'organisation possède ou auxquelles elle peut avoir accès, telles que les personnes, la connaissance, l'information, la technologie, les produits, le matériel, les partenaires, les financements, les marques, etc. qui sont nécessaires pour délivrer la proposition de valeur au client ou à l'utilisateur.
- b) Les processus par lesquels une organisation crée et délivre la proposition de valeur, tels que la conception, le développement, l'approvisionnement, la fabrication, le marketing, l'emploi, la formation.

#### **Modèle de revenus**

De manière plus simple, un modèle de revenus n'est rien d'autre que la manière dont une organisation génère de l'argent. Les modèles de business et les modèles de revenus sont souvent confondus bien qu'ils désignent deux réalités différentes.

### 3.3. LES MODÈLES DE BUSINESS ET LES MODÈLES DE REVENUS

Les termes « modèle de business » et « modèle de revenus » sont souvent considérés comme similaires et sont souvent confondus bien qu'ils ne se réfèrent pas à la même idée. Le terme « modèle de business » est utilisé comme synonyme de revenus ou de salaire de façon récurrente. Toutefois, le modèle de revenus est seulement l'une des composantes du modèle de business. Il peut être défini comme la structure par laquelle une organisation monétise la proposition de valeur qu'elle offre à ses clients ou à ses utilisateurs. Pour faire plus simple, il répond à l'une des questions les plus essentielles sur le modèle de business : comment l'organisation va générer de l'argent ou capturer de la valeur afin de pouvoir continuer à remplir sa mission ?

Bien que cette composante soit importante, d'autres éléments du modèle de business ne sont pas moins essentiels, tels que le besoin de construire une proposition de valeur client en fonction des besoins réels des personnes que l'organisation a l'intention de servir. Un modèle de business bien structuré comprend, parmi d'autres composantes, un modèle de revenus précis et adapté qui garantira la solidité financière de l'organisation.

Il existe de nombreux modèles de revenus différents et chaque secteur a son modèle de revenus selon son type d'activités et de parties prenantes. Traditionnellement, le secteur artistique et culturel a une manière bien à elle d'avoir des ressources. Certaines des plus courantes sont les suivantes :

1. **Financement public** : une forme de soutien financier fourni par les gouvernements dans le but de promouvoir le développement économique et social. Elle peut prendre plusieurs formes, telles que des subventions ou des prêts sans intérêt.
2. **Donations** : contributions monétaires ou dons par des personnes ou des organisations afin d'aider une cause, un groupe de personnes ou une organisation.
3. **Bénévolat** : une activité qui consiste en la prestation de services sans bénéfice économique. Le bénévole met son temps et ses capacités au profit des autres avec comme récompense son développement personnel ou professionnel.
4. **Mécénat** : un soutien récurrent (souvent financier) offert à un artiste ou à une organisation afin de que ce dernier/cette dernière maintienne ses activités à temps plein. Les mécènes sont souvent des personnes mais, grâce à l'Internet, de nouvelles formes de mécénat apparaissent et sont influencées par les plateformes crowdfunding en ligne (par exemple Patreon.com).

5. **Le troc** : un système consistant en l'échange de biens et de services entre deux partis ou plus sans avoir recours à l'argent. Le troc est le moyen d'échange le plus ancien et continue d'être utilisé par les personnes, les entreprises ainsi que par les organisations à but non lucratif.

6. **Crowdfunding (financement participatif)** : un moyen de lever des fonds en demandant de petites contributions à un grand nombre de personnes. Ce modèle est devenu assez populaire grâce à Internet et à sa capacité à atteindre énormément de donateurs potentiels.

7. **Time Banking (banque du temps)** : un système d'échanges alternatif dans lequel l'unité de valeur est le service presté par une personne durant une heure (ou une autre unité de temps). Le service/temps délivré est enregistré et peut être échangé contre un service d'une même durée presté par une autre personne. Les devises basées sur le temps ont un grand potentiel dans la construction de communautés et dans la création de bénéfices sociaux supplémentaires pour les utilisateurs.

Cependant, il devient de plus en plus courant pour les organisations artistiques et culturelles – et pour le secteur sans but lucratif en général – d'adopter des modèles de revenus du secteur commercial. Un exemple du modèle de revenus le plus courant est présenté pages 21-22.

### 3.4. STRATÉGIE ET MODÈLES DE BUSINESS

Tout comme il existe de nombreuses définitions pour « modèles de business », il en existe plusieurs pour le terme « stratégie ». C'est pourquoi il est difficile d'expliquer de quelle manière ces deux notions sont exactement liées. Pour certains auteurs et professionnels, la stratégie et le modèle de business renvoient plus ou moins à la même idée. Pour certains, la stratégie est un élément du modèle de business. Pour d'autres, il s'agit du contraire : le modèle de business est une composante essentielle de la stratégie d'une organisation. Le diagramme à la page 20 en fournit une illustration.

Les deux concepts étant non seulement liés mais aussi trop importants pour en garder une définition vague, il convient de faire un effort pour comprendre les nuances qui les différencient. Si nous estimons, comme nous l'avons fait jusqu'à présent, qu'un modèle de business est un système qui connecte les besoins du bénéficiaire ou du client, des propositions de valeur pertinentes, des ressources, des procédés, etc., c'est parce qu'il reflète la stratégie globale de l'organisation.

Une stratégie ne s'arrête pas à la conception d'un modèle de business. Une stratégie établit le plan ou la voie à suivre pour positionner une organisation de manière unique et profitable et

pour accomplir ses objectifs. Elle définit la direction, les objectifs, les étapes, les processus, les changements et les objectifs de performance pour mettre en pratique un objectif stratégique défini, y compris un ou plusieurs modèle(s) de business pour y arriver. La stratégie relève de la répartition efficace des ressources de l'organisation afin que celle-ci puisse se positionner où elle veut. Un modèle de business est un système ou une plateforme qui rend possible, entre autres, l'exécution de la stratégie.

De même que la stratégie, y compris la vision et la mission de l'organisation, le modèle de business est au centre de toute organisation. Celui-ci décrit le système qui permet à une organisation de créer et de délivrer de la valeur à ses utilisateurs ou bénéficiaires tout en obtenant de la valeur en échange d'un travail constant de manière stable.

Les missions et les visions inspirantes sont les éléments centraux autour desquels la stratégie et le modèle de business sont articulés. La définition la plus simple d'une vision est ce à quoi ressemble l'avenir. Une vision ne relève pas du présent ou de la situation de l'organisation à l'heure actuelle, mais bien de l'endroit où vous voulez vous situer à l'avenir. Ainsi, une vision doit inspirer et encourager ceux qui vont la mettre en place. Elle doit être pertinente par rapport à l'organisation afin d'être vraisemblable et réalisable. Avoir une vision inspirante, réaliste et réalisable est la première étape pour formuler une stratégie et concevoir un modèle de business fructueux. La vision définit la direction de l'organisation et fournit une bonne base pour de futurs projets.

Cependant, la meilleure des visions ne sera pas très utile si elle ne correspond pas aux valeurs d'une organisation donnée. En effet, les croyances, les valeurs, les principes et les pratiques de l'organisation – y compris ceux des employés, des dirigeants, des clients, du public et d'autres parties prenantes – sont essentiels pour déterminer la vision et créer la culture de l'organisation.

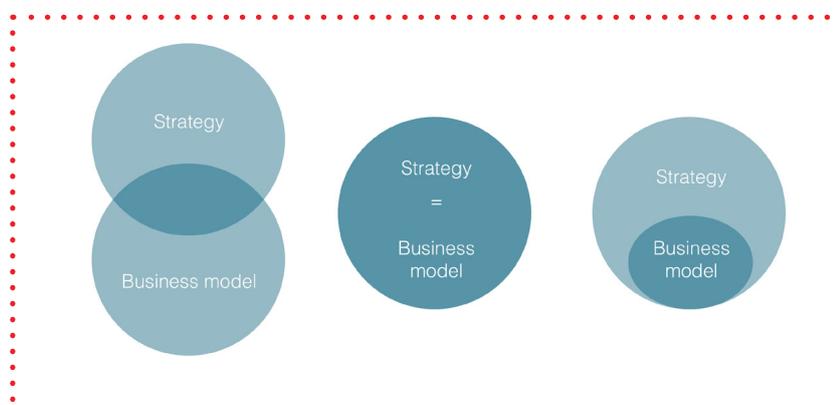
Ainsi, la vision, les valeurs, la culture, la stratégie et les modèles de business d'une organisation sont complémentaires et leur intégration est essentielle pour avoir du succès. C'est pourquoi il n'est pas suffisant de reproduire un certain modèle de business qui est efficace pour une autre organisation. Un modèle de business doit être intégré dans la culture de l'organisation. Je dirais même que c'est la culture de l'organisation qui doit façonner le modèle de business.

### 3.5. MODÈLES DE BUSINESS ET PLANS DE BUSINESS

Les modèles et les plans de business ne sont pas la même chose. Comme déjà mentionné auparavant, un modèle de business décrit comment une organisation parvient à fournir de la valeur à ses clients de manière stable. Il comprend la relation de l'organisation avec les parties prenantes (artistes, bailleurs, bénéficiaires, partenaires, etc.), le modèle de revenus, le procédé en place pour remplir sa mission, etc.

Un plan de business détaille les opportunités qu'une organisation tente de saisir et comment elle pense y parvenir. Un plan de business transpose le modèle de business en une série d'actions stratégiques et prévoit leurs impacts, qu'ils soient artistiques, sociales, financières ou autres. Ainsi, le modèle de business est au centre du plan de business. En réalité, le plan de business dépend entièrement du modèle de business et devra être adapté si le modèle de business de l'organisation change.

En résumé, un modèle de business est plus un outil de conception qu'un outil financier alors qu'un plan de business porte attention aux questions économiques concernant la stratégie de l'organisation.



*Différentes compréhensions de la stratégie relationnelle/modèle de business*

Les organisations culturelles doivent plus que jamais être capables de s'adapter aux changements du secteur et aux moyens de plus en plus complexes qui permettent aux spectateurs d'expérimenter – d'avoir accès, d'apprécier et de (co)créer – le contenu artistique et culturel. C'est pourquoi, les modèles de business et les plans de business doivent tous les deux constituer des outils de gestion dynamiques qui sont périodiquement révisés afin qu'ils puissent permettre aux organisations de s'adapter rapidement si nécessaire.

### *Quelques modèles de revenus les plus récurrents pour les activités physiques et en ligne*

La plupart de ces modèles ont été développés dans le secteur des entreprises mais ont aussi été adaptés avec succès pour le secteur sans but lucratif.

1. La distribution classique : un détaillant classique vend des produits ou des services directement à l'acheteur avec une commission comparée au coût réel.
2. La distribution low-cost : il s'agit d'une variante du modèle de distribution classique. Le détaillant opère avec une marge très mince et se fie à un très grand volume des ventes.
3. La distribution premium : dans ce modèle, le vendeur opère avec de très grandes marges en fournissant la valeur ajoutée à une marque prestigieuse.
4. La location ou le prêt : le client paie pour bénéficier d'un service ou pour utiliser un produit pendant une durée déterminée. Ce service est souvent offert en tant qu'alternative à l'achat. La location et le prêt sont très utilisés dans l'industrie automobile.
5. Frais de pénalité : utilisé indépendamment ou en complément au modèle précédent, ce modèle permet l'utilisation d'un service ou d'un produit sous certaines conditions qui peuvent facilement ne pas être respectées. Lorsque le client ne les respecte pas, le fournisseur de service impose des frais de pénalités élevés. Les parcmètres, les services de location de jeux vidéo et de cassettes ou de DVD utilisent ce modèle.
6. Le modèle d'abonnement : ce modèle varie selon les cas, mais il peut essentiellement être décrit comme un paiement récurrent selon une période déterminée (jours, semaines, mois, années) pour un service ou pour l'utilisation d'un produit. Ce modèle vise à garantir un contrat à long terme avec le client.
7. La licence : ce modèle est surtout appliqué pour les innovations qui impliquent une technologie avancée protégée par un accord

sur la propriété intellectuelle. La délivrance d'une licence de propriété intellectuelle peut résulter en une très grande marge bénéficiaire pour le propriétaire.

8. Cost Plus : dans ce modèle, le prix de vente est déterminé en ajoutant une commission exprimée en pourcentage au prix de la production du produit ou du service. Ce modèle est souvent utilisé dans les opérations de sous-traitance ou dans les opérations entre entreprises, lors desquelles les deux partis veulent partager le risque de créer le produit.

9. Publicité : les journaux ainsi que les magazines utilisent depuis longtemps ce modèle, qui est également utilisé aujourd'hui par les sites Internet. Toutes sortes de publications ont le pouvoir d'attirer les lecteurs avec des caractéristiques démographiques particulières qui répondent aux caractéristiques des groupes ciblés par les organisations.

10. Modèle « rasoir et lames » : ce modèle implique initialement la vente d'un produit à un prix peu élevé pour générer des revenus grâce à des produits complémentaires dont le produit principal a besoin pour fonctionner. L'exemple classique est celui de Gillette. La société vend des rasoirs à un prix peu élevé afin de vendre les lames à une marge élevée.

11. Le paiement comptant maintenance exclue : ce modèle ajoute une petite variante au modèle précédent. Pour que le produit continue de fonctionner correctement, des produits complémentaires doivent être remplacés et/ou des services d'entretien supplémentaires doivent être payés.

12. À volonté : ce modèle offre une utilisation illimitée d'un produit ou d'un service pendant une période déterminée pour un montant fixe.

13. Freemium : il s'agit d'un modèle de revenus où un produit ou un service est fourni gratuitement mais où des charges s'appliquent pour les caractéristiques ou les fonctionnalités premium du même produit ou service.

14. Revente des données : ce modèle nécessite d'abord d'attirer des utilisateurs finaux grâce à un produit ou à un service gratuit et d'ensuite vendre les informations des utilisateurs à des parties tierces.

15. Rémunération d'intermédiation : ce modèle est basé sur une commission donnée par le vendeur à un intermédiaire qui a rendu possible une vente en rapprochant le vendeur de l'acheteur.

>>

16. « Pay as you go » ou modèle à la consommation/utilisation : il s'agit d'un modèle basé sur l'utilisation, dans lequel l'utilisation du produit ou du service est contrôlée et où le client paie uniquement pour ce qu'il consomme.

17. Contrat téléphonique : il s'agit d'un tarif de base stable et récurrent en échange d'une certaine quantité d'utilisation déterminée, auquel s'appliquent des frais supplémentaires – souvent à des taux marginaux très élevés – si le client utilise plus que la quantité allouée.

18. Enchère : ce modèle peut prendre différentes formes mais sa principale caractéristique réside dans le fait que le prix du produit/service ne soit pas déterminé à l'avance : le prix final est déterminé au moyen d'offres compétitives.

19. Microtransactions : ce modèle fructueux s'est répandu grâce aux jeux en ligne sur ordinateur. Le client doit créer un compte et ajouter un numéro de carte de crédit afin que de faibles transactions – parfois moins d'un euro – puissent être effectuées pour facilement acheter des biens virtuels.

20. Franchise : une organisation paie des redevances pour avoir le privilège de fournir des produits ou des services d'une marque reconnue dans un certain secteur.

21. Bénévolat : prestation de services contre aucun bénéfice économique. Le bénévole met son temps et ses compétences au profit des autres avec en retour son développement personnel ou professionnel.

### 3.6. LES MODÈLES DE BUSINESS MULTIFACE

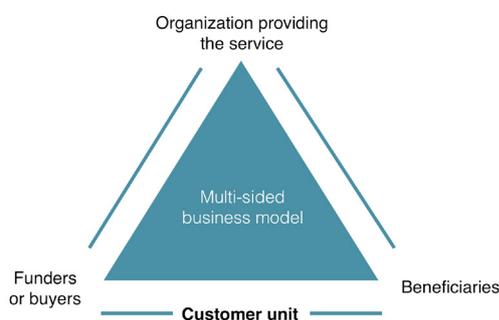
Dans les modèles de business les plus courants du secteur commercial, les utilisateurs finaux d'un produit ou d'un service sont aussi ceux qui paient. Cependant, ce n'est pas toujours le cas et il est facile de trouver des exceptions. Par exemple, les produits et les services à destination des enfants ont un utilisateur final, qui n'a pas la capacité d'acheter, et un acheteur, c'est-à-dire les parents. Dans ces cas, une organisation qui cible les enfants devra analyser la relation entre les deux éléments qui forment l'ensemble de la clientèle (acheteurs et utilisateurs finaux) pour présenter de manière efficace leurs produits ou leurs services.

De même, dans le secteur sans but lucratif, la plupart des revenus d'une organisation ne viennent pas directement des bénéficiaires des services mais de sources tierces telles que les gouvernements, les associations, etc. Les modèles de business qui répondent à cette particularité sont appelés multiples ou de financement par un tiers. Ils compliquent le modèle en divisant la clientèle traditionnelle en deux segments :

1. Bénéficiaires : il s'agit du groupe cible à qui l'organisation adresse ses services ou ses biens et qui ne paie pas directement pour profiter du service ou du produit.
2. Bailleurs de fonds ou acheteurs : il s'agit d'acteurs tiers, tels que les gouvernements, les associations ou les donateurs individuels, qui financent une organisation afin que celle-ci puisse remplir sa mission en prestant des services ou en offrant des produits aux utilisateurs finaux ou aux bénéficiaires.

Le cas des organisations artistiques ajoute un niveau de complexité car les bénéficiaires paient parfois pour une partie du bien ou du service qu'ils utilisent, alors que le reste est en partie payé par les bailleurs, les donateurs ou les sponsors (par exemple dans le cas d'une représentation dont les coûts sont partiellement couverts par des subsides publics).

Lors de la conception ou de l'analyse du modèle de business pour une organisation sans but lucratif, ces composantes de la clientèle doivent être traitées séparément. Les utilisateurs finaux et les donateurs ont différents besoins et les propositions de valeur qui leur sont offertes devront aussi être différentes, de même que les canaux que l'organisation utilise pour communiquer et délivrer les services.



Modèle de business multifacé

### 3.7. LES FLUX DE REVENUS : REVENUS GAGNÉS ET REVENUS ISSUS DE CONTRIBUTIONS

L'une des clés pour garantir la survie de l'organisation est la capacité à acquérir et à maintenir des ressources. Les ressources ne sont pas uniquement financières bien qu'il s'agisse souvent de l'une des principales préoccupations des organisations culturelles, étant donné qu'un déséquilibre entre les revenus et les dépenses pourrait sérieusement affecter les programmes et les activités de l'organisation voire peut-être menacer sa survie.

Une diversification bien organisée des flux de revenus pourrait permettre de diminuer l'instabilité des revenus ainsi que la grande dépendance aux financements publics pour les organisations culturelles, en particulier en équilibrant la dépendance aux revenus gagnés et aux revenus issus de contributions. De plus, avoir plusieurs sources de revenus peut amener à une culture plus innovante au sein des organisations ainsi qu'à de meilleures réponses aux changements de l'environnement.

La situation idéale pour les organisations artistiques et culturelles à but non lucratif serait que les revenus soient issus d'un mélange bien équilibré entre les flux de revenus gagnés et ceux issus de contributions. Tout d'abord, il convient de distinguer convenablement les deux.

#### Les revenus issus de contributions

Les revenus issus de contributions sont des ressources en espèces ou autres qui sont données à l'organisation sous la forme de subventions ou de dons. Les flux les plus courants de revenus issus de contributions pour les organisations sans but lucratif sont les suivants :

- Fonds publics : ces fonds peuvent être collectés au niveau local, régional, national et international
- Fonds privés : contributions de fondations et autres subventionneurs
- Contributions d'entreprises : dans ce cas, les entreprises contribuent en espèces aux organisations sans but lucratif afin que celles-ci puissent remplir leurs objectifs. Dans ce type d'échange, il peut y avoir un intérêt de marketing pour le donateur.
- Donations privées : un don fait par une personne ou une organisation. Ces donations sont souvent accordées sous forme d'argent mais elles peuvent prendre d'autres formes telles que des biens immobiliers, biens matériels, etc. Une variante de la donation est le crowdfunding, c'est-à-dire lorsqu'un grand

nombre de personnes contribuent en espèces à un projet ou une initiative. Il existe plusieurs types de crowdfunding : rewards-based (basé sur une contrepartie), equity crowd-funding, etc.

- Bénévolat : guidée par une motivation personnelle et/ou par la mission de l'organisation, une personne preste un service volontairement sans être payée. Les donations et le bénévolat sont des caractéristiques du secteur à but non lucratif.
- En nature ou troc : ces types d'échanges désignent les biens et les services qu'une organisation obtient d'une autre organisation pour un coût moindre voir nul en échange d'autres produits ou services que l'organisation peut produire et fournir.

#### Revenus gagnés

Le terme « revenus gagnés » se réfère aux échanges directs de produits ou de services contre une valeur monétaire selon les conditions de marché. Le dilemme pour de nombreuses organisations artistiques et culturelles est le suivant : comment s'engager dans des activités qui génèrent des revenus gagnés sans compromettre la mission artistique et créative centrale de l'organisation ?

En résumé, les revenus gagnés pour les organisations sans but lucratif sont doubles :

- Les services et produits liés à la mission : tout produit ou service rentable qui est directement lié à la mission de l'organisation et contribue à son accomplissement : billetterie, cotisations des membres, ventes de services, etc.
- Les services et produits non liés à la mission : ces activités commerciales se réfèrent à la prestation de services ou à la vente de biens qui ne sont pas directement liés à la mission de l'organisation ou qui sont offerts à des clients qui ne sont pas les bénéficiaires habituels de la mission, mais qui génèrent des revenus pour subventionner de l'intérieur les activités qui sont liées à la mission de l'organisation. Certains des plus courants sont : la location d'espaces, la vente de marchandises, la consultance, les services de restauration, etc.

Selon Sarah Thelwall<sup>2</sup>, les organisations artistiques et culturelles peuvent se baser sur deux catégories fondamentales d'actifs pour générer des revenus :

- Les actifs corporels comprennent les bâtiments, les collections et les archives ; ceux-ci peuvent générer des revenus par exemple grâce à la vente de tickets, des activités de vente, la

<sup>2</sup> S. Thelwall, « Why does the balance between grant and earned income matter? », dans K. Dalborg et M. Löfgren (ed.), « The Fika Project. Perspectives on Cultural Leadership », Göteborg, 2016

restauration et l'hospitalité, la location de lieux et la collection d'objets, etc.

- Les actifs incorporels peuvent se diviser en cinq types :
  1. Les produits et services (activités de second ordre, très proches de l'activité de l'organisation mais plus faciles à mener à une autre échelle : si l'activité principale d'une salle est d'accueillir des expositions, sa deuxième activité peut être la publication et la vente de livres et de catalogues en lien avec ces expositions);
  2. Les recherches (par exemple, un centre artistique peut collaborer avec des universités pour mener des recherches ensemble);
  3. Partenariats et sponsoring (s'engager activement avec des sponsors dans le processus et les valeurs délivrés par l'organisation qu'ils soutiennent);
  4. Contrats du secteur public dans des secteurs autres que celui de la culture (par exemple, une compagnie d'arts du spectacle qui propose un contrat afin de délivrer des services d'utilité publique dans le domaine de la santé ou de l'éducation);
  5. Donateurs ou patrons (conçus comme une activité bidirectionnelle et un engagement actif, tel que dans le cas des sponsors ou des partenaires).

Alors que toutes ces activités ont le pouvoir de générer des revenus supplémentaires (voire même avoir un potentiel créatif selon Thelwall), s'engager dans chacune d'entre elles demande un réel investissement en termes de temps et de ressources humaines ainsi qu'un changement dans la manière de travailler. Ces activités peuvent également avoir un impact sur l'atteinte du public et changer la manière dont l'organisation est perçue. Les organisations devraient donc envisager soigneusement les différentes options, la manière dont elles s'adaptent aux ressources disponibles ainsi qu'à la mission générale et les valeurs centrales.

## 3.8 LA VISUALISATION DES MODÈLES DE BUSINESS

Un modèle de business doit être compris, communiqué et retenu facilement.

Il est important de comprendre qu'un modèle de business est un système. Il peut être plus ou moins complexe mais, dans tous les cas, il reste un système composé de plusieurs éléments qui sont intrinsèquement interconnectés et qui s'influencent les uns les autres. La dynamique de ce système n'est pas facile à représenter en utilisant un texte linéaire, c'est-à-dire la forme la plus traditionnelle et familière pour exprimer des idées. À la place, les bénéfices cognitifs de la représentation visuelle peuvent aider à clarifier les idées et à comprendre les interconnexions et les relations des éléments au sein du système.

L'un des outils les plus populaires pour concevoir et développer des modèles de business en ayant recours à la visualisation est le Business Model Canvas, ou canevas du modèle de business. Celui-ci a été développé par Osterwalder et Pigneur en 2009 afin d'aider les entrepreneurs, les start-ups et les organisations à innover leur modèle de business. Il a ensuite rapidement retenu l'attention et obtenu la reconnaissance des professionnels car il est très visuel, collaboratif et facile à utiliser (pour une définition de ses éléments, voir chapitre 3.2).

Après Osterwalder et Pigneur, d'autres auteurs ont simplifié le canevas et l'ont davantage développé en éliminant, en ajoutant ou en changeant des éléments ainsi qu'en utilisant différentes formes de grilles, de tableaux, ou de cartes conceptuelles. Si vous cherchez sur Internet, vous trouverez de nombreuses versions différentes du canevas de modèle de business. Le point commun entre tous ces canevas est l'utilisation d'un diagramme d'une page qui se concentre sur la manière dont tous les éléments du système forment un ensemble qui fonctionne. Cela amène quelques avantages :

- a) Il est très facile de travailler avec ce canevas en groupe.
- b) Il est vraiment concis et force la hiérarchisation des idées et la sélection soignée des mots utilisés pour décrire celles-ci.
- c) Comparé à un plan de business, il est plus facile et plus rapide à écrire et à mettre à jour.
- d) Il vous permet de concevoir autant de variations et d'alternatives que vous le voulez afin de les comparer ou les combiner.
- e) Il est facile à partager avec d'autres personnes et facilite la conversation, etc.

Concevoir et développer un modèle de business n'est pas une tâche individuelle. En réalité, une innovation de modèle de business engendre des défis individuels et organisationnels et devrait être considérée comme un sport d'équipe. Afin d'obtenir de meilleurs résultats, des processus de conception d'idées devraient être développés lors de collaborations de groupe à la fois formelles et informelles. De manière idéale, la première étape lorsque l'on commence à travailler ensemble sur un modèle de business devrait être de rassembler une équipe pour discuter explicitement du modèle de l'organisation. Dans ce processus, il est essentiel de partager des idées, de communiquer et d'échanger des connaissances, et la visualisation graphique peut aider à expliciter les modèles imaginés par chacun pour ensuite trouver un terrain d'entente au sein de l'équipe. De plus, la visualisation fournit généralement un cadre flexible, provisoire et amusant pour renforcer l'innovation.

*VIDEO: Business Model Canvas Explained (explication du canevas du modèle de business)*

Durée : 2:19

Cette vidéo donne une vue d'ensemble sur le canevas du modèle de business, un outil conçu par Alex Osterwalder et Yves Pigneur pour les visionnaires, ceux qui veulent changer la donne, et les challengeurs. Le canevas est un outil visuel pour la gestion stratégique et entrepreneuriale facile à utiliser. Il vous permet de décrire, de concevoir, de défier, d'inventer et de faire pivoter un modèle de business.

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:  Day  Month  Year   
 Iteration:  %

<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners?          Which Key Partners are we seeking from partners?          Which Key Activities do partners perform?</p> <p><small>Partners can be sources of distribution, access to new markets, increased scale, and other advantages.          Partners can also be sources of risk, such as increased competition, loss of control, and other disadvantages.</small></p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require?          Which Key Activities are most important?          Which Key Activities are most expensive?          Which Key Activities are most complex?</p> <p><small>Key Activities are the most important tasks, often performed by the business, that create, capture, and deliver value.</small></p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer?          Which customer needs are we addressing?          Which customer needs are we satisfying?          Which customer needs are we satisfying?</p> <p><small>Value Propositions are the set of products and services that a company offers to its target market.          Value Propositions are the set of products and services that a company offers to its target market.</small></p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What types of relationships does each of our Customer Segments want to have with us?          Which types of relationships are most important?          How are they integrated with the rest of our business model?          How costly are they?</p> <p><small>Customer Relationships are the types of relationships that a company establishes with its target market.          Customer Relationships are the types of relationships that a company establishes with its target market.</small></p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value?          Who are our most important customers?          Who are our most important customers?          Who are our most important customers?</p> <p><small>Customer Segments are the groups of people or organizations that a company aims to serve.          Customer Segments are the groups of people or organizations that a company aims to serve.</small></p>	<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require?          Which Key Resources are most important?          Which Key Resources are most expensive?          Which Key Resources are most complex?</p> <p><small>Key Resources are the most important tasks, often performed by the business, that create, capture, and deliver value.</small></p>	<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?          How are we reaching them now?          Which Channels are most important?          Which Channels work best?          Which ones are most cost-efficient?          Which ones are most complex?</p> <p><small>Channels are the ways that a company reaches its target market.          Channels are the ways that a company reaches its target market.</small></p>	<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what do they currently pay?          How are they currently paying?          How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><small>Revenue Streams are the ways that a company generates revenue.          Revenue Streams are the ways that a company generates revenue.</small></p>	<h3>Cost Structure</h3>  <p>What are the most important costs inherent in our business model?          Which Key Resources are most expensive?          Which Key Activities are most complex?</p> <p><small>Cost Structure is the set of costs that a company incurs to create, capture, and deliver value.          Cost Structure is the set of costs that a company incurs to create, capture, and deliver value.</small></p>	<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what do they currently pay?          How are they currently paying?          How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><small>Revenue Streams are the ways that a company generates revenue.          Revenue Streams are the ways that a company generates revenue.</small></p>
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--



# 4

*Un canevas du modèle de business pour  
les organisations artistiques et culturelles*

Le canevas du modèle de business d'Osterwalder, dans sa forme originale, est un excellent outil pour concevoir et conceptualiser la transformation de modèles de business pour des organisations économiques. Sa simplicité et sa facilité d'utilisation ont contribué à en faire une référence commune pour les organisations dans le monde entier.

Cependant, le canevas du modèle de business n'est pas parfaitement adapté aux exigences des organisations sans but lucratif ou des institutions publiques, car celles-ci ne comprennent pas la valeur de la même manière que les organisations commerciales. Les institutions publiques ou sans but lucratif offrent souvent des services qui ne sont pas adaptés pour la dynamique du marché, notamment parce que les bénéficiaires et les clients ne sont pas les mêmes. Ceci, parmi d'autres caractéristiques expliquées dans les chapitres précédents, fait que les modèles de business des organisations sans but lucratif sont plus complexes que ceux des organisations à but lucratif.

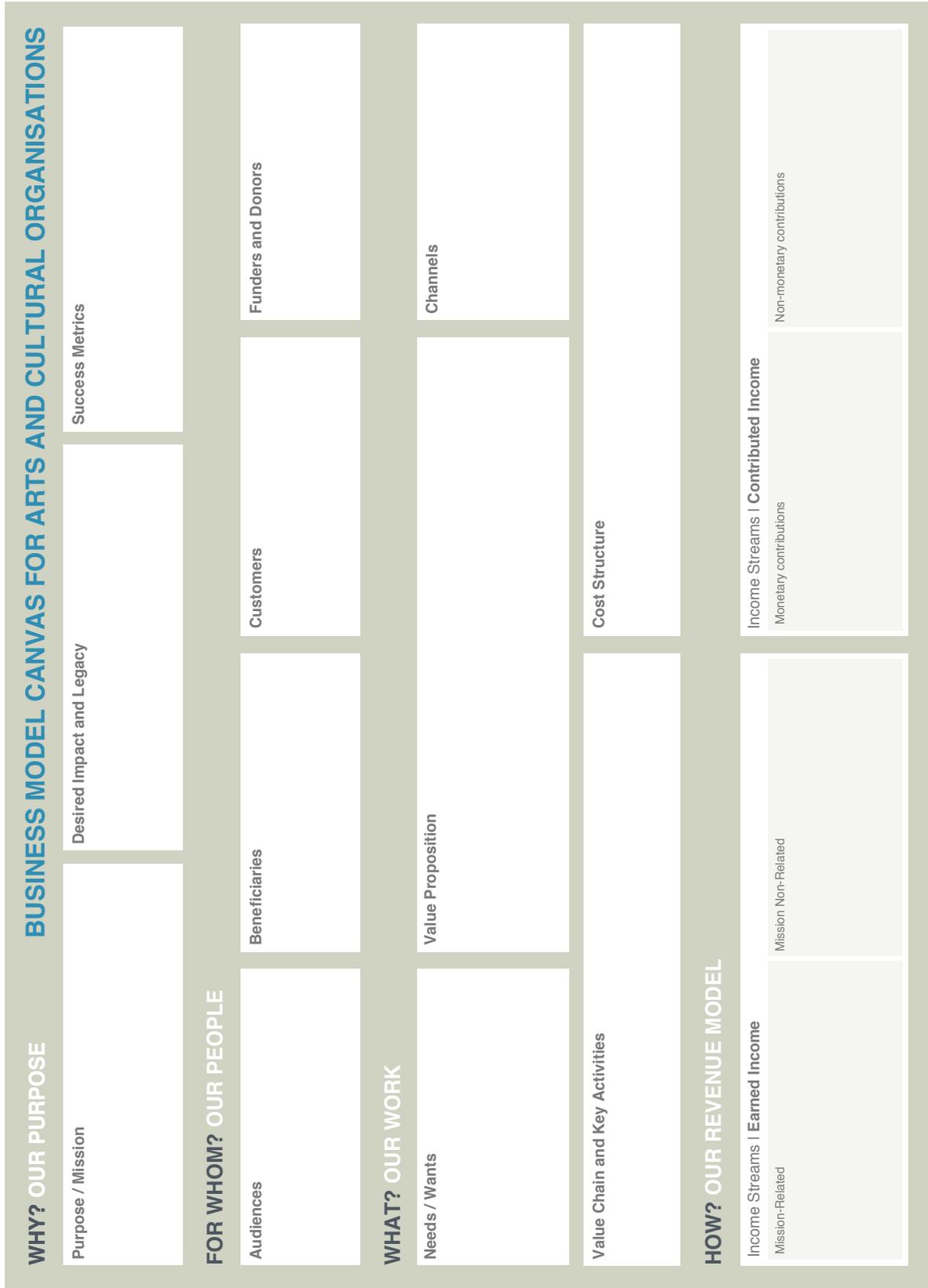
En gardant à l'esprit les spécificités des organisations artistiques et culturelles tout en utilisant comme base le canevas du modèle de business, nous proposerons ici un canevas de modèle de business qui comprend les concepts et les termes d'utilisation commune dans le secteur sans but lucratif et qui, selon nous, peut convenir aux organisations artistiques et culturelles.

La structure de base du canevas se fonde sur quatre domaines clés :

- **Pourquoi ?** Notre objectif. Il s'agit des décisions stratégiques à long terme.
- **Avec qui ?** Nos gens. Il s'agit des cinq groupes basiques de parties prenantes pour les organisations culturelles sans but lucratif : le personnel et les volontaires, les artistes, les spectateurs, les bailleurs de fonds, les donateurs et les autres parties prenantes.
- **Quoi ?** Notre travail. Il s'agit des services et des produits que l'organisation offre, la manière dont ceux-ci sont délivrés/prestés, quelles activités essentielles sont nécessaires et quels en sont les coûts.
- **Comment ?** Notre modèle de revenus. Il s'agit des sources que l'organisation utilise pour capturer de la valeur et attirer les ressources. Elles sont composées des revenus gagnés (reliés ou non reliés à la mission) et des revenus issus de contributions (contributions monétaires ou non monétaires).

Ce canevas peut être utilisé pour concevoir un modèle de business pour une nouvelle organisation culturelle ou pour transformer un modèle de business existant. Veuillez garder à l'esprit

WHY? OUR PURPOSE			BUSINESS MODEL CANVAS FOR ARTS AND CULTURAL ORGANISATIONS			
Purpose / Mission		Desired Impact and Legacy		Success Metrics		
FOR WHOM? OUR PEOPLE						
Audiences		Beneficiaries	Customers		Fundors and Donors	
WHAT? OUR WORK						
Needs / Wants		Value Proposition			Channels	
Value Chain and Key Activities			Cost Structure			
HOW? OUR REVENUE MODEL						
Income Streams   Earned Income			Income Streams   Contributed Income			
Mission-Related		Mission Non-Related	Monetary contributions		Non-monetary contributions	



que vous pourriez avoir besoin d'utiliser un canevas de modèle de business pour chaque projet ou service mis en place par votre organisation et que vous aurez besoin d'une proposition de valeur pour chaque groupe de parties prenantes.

Voici quelques questions fondamentales qui vous aideront à réfléchir à votre modèle de business durant vos sessions de travail :

### 1. Pourquoi? Notre objectif

#### a) Objectif/Mission

- Pourquoi existons-nous?
- Que faisons-nous?

#### b) L'impact désiré et l'héritage

- Quel impact devons-nous produire?
- Quelle valeur voulons-nous apporter?
- Quel sera notre héritage?

#### c) Mesures de réussite

- Comment mesurons-nous notre impact et notre succès?
- Quels sont les buts associés pour atteindre nos objectifs?
- Qui fixe ces buts et qui définit les indicateurs de mesures?

### 2. Avec qui? Nos gens

#### a) Les artistes

- Les artistes avec qui et pour qui nous travaillons : qui sont-ils, comment nous engager avec eux et comment garantissons-nous les meilleures conditions possibles pour eux (pour travailler, développer leurs compétences artistiques, établir un équilibre vie/travail, avoir un environnement de travail sûr et des conditions de rémunération justes).
- Les autres artistes : comment garantissons-nous que le travail que nous faisons contribue à une communauté artistique dynamique (au niveau local, national et international)?

#### b) Les spectateurs

- Quels sont les majeurs groupes cibles pour nos services et produits principaux?
- Quelles sont leurs principales caractéristiques?

#### c) Personnel et bénévoles

- Qui travaille avec nous et comment? (Conditions de travail, motivation, stabilité de la situation...)
- Qui sont nos bénévoles, pourquoi nous soutiennent-ils et que leur offrons-nous en retour?

#### d) Autres parties prenantes

- Quelles parties prenantes sont essentielles à notre mission : la communauté où nous sommes basés, les personnes qui bénéficient indirectement de nos activités (sans y participer), les clients des services non liés à notre mission, les institutions publiques qui ne soutiennent pas directement les arts, les législateurs, les fournisseurs...?
- Quelles sont les principales caractéristiques?
- Comment enrichissent-elles notre proposition de valeur?
- Quels types de relation devons-nous construire avec eux?

#### e) Les bailleurs de fonds et les donateurs

- Qui finance nos activités au moyen d'aides, de subventions ou autres formes de soutien public ou privé pour nos projets ou activités afin que d'autres personnes puissent bénéficier de ceux-ci à un prix réduit, voire nul?
- Quelles sont leurs principales caractéristiques?

### 3.. Quoi? Notre travail

#### a) Besoins/envies

- Qu'a envie/de quoi a besoin chaque groupe de nos parties prenantes, et pourquoi?
- À quelle fréquence attendent-ils que nos services leur soient délivrés?
- Quel niveau de qualité attendent nos parties prenantes?
- Que se passera-t-il si certaines de nos parties prenantes n'accèdent pas à nos services?

#### b) Proposition de valeur

- Qu'offrons-nous exactement à nos parties prenantes? (Souvenez-vous qu'il faut concevoir une proposition de valeur pour chaque groupe de parties prenantes...)

- Comment notre offre répond-elle aux besoins et aux envies de nos parties prenantes ?
- Quelle valeur fournit-elle à nos parties prenantes ?
- En quoi est-elle unique ?

#### c) Canaux

- Comment communiquons-nous avec nos différents groupes de parties prenantes ?
- Comment nos parties prenantes entendront-elles parler de nous ?
- Comment délivrons-nous nos services et nos produits ?
- Comment vont-ils les acquérir ?

#### d) Activités essentielles et chaîne de valeur (un ensemble d'activités exercées par une organisation afin de délivrer un service ou offrir un produit auquel un client accorde de la valeur)

- Quelles sont les activités essentielles que nous exerçons afin de délivrer nos services ?
- Quelles ressources sont nécessaires pour mener nos activités essentielles ?
- Comment ces activités sont-elles ordonnées ?

#### e) Structure des coûts

- Quelles activités essentielles représentent une dépense considérable pour notre organisation ?
- Quels sont les coûts fixes essentiels à nos activités ?
- Quels sont les coûts variables essentiels à nos activités ?

### 4. Comment ? Notre modèle de revenus

#### a) Flux de revenus | Revenus gagnés

- Liés à la mission

Quels sont nos revenus dérivés des services prestés et des produits vendus qui sont liés à notre mission centrale (vente de ticket, frais d'inscription, membres, contrats gouvernementaux, etc.) ?

- Non liés à la mission

Quels sont nos revenus dérivés de nos services prestés et produits vendus qui ne sont pas liés à notre mission centrale (services de restauration, location d'espaces, marchandisage, consultance, etc.) ?

#### b) Flux de revenus | Revenus issus de contributions

- Contributions monétaires

Quels fonds sont donnés à l'organisation sous la forme de dons ou de subventions ?

- Contributions non monétaires

Quelles contributions sont données à l'organisation et n'impliquent pas d'échange monétaire (bénévolat, troc, etc.) ?

En résumé, ce nouveau canevas personnalisé pour le secteur culturel présente les avantages suivants comparés au canevas d'Osterwalder :

1. Il dispose d'une section dédiée à l'objectif à long terme de l'organisation et à ses impacts, ce qui est essentiel aux organisations sans but lucratif.
2. Il admet la diversité des parties prenantes impliquées dans les dynamiques des organisations sans but lucratif : les artistes, les spectateurs, les communautés, les bailleurs et les donateurs, les clients des activités non liées à la mission, etc.
3. Il considère les activités essentielles pour délivrer la mission de l'organisation en tant que composantes d'une chaîne de valeur et non en tant qu'activités isolées.
4. Il différencie les sources de revenus selon leur relation avec la mission de l'organisation et la nature monétaire ou non monétaire de l'échange (voir chapitre 3.6 « Modèles de business et modèles de revenus » et le chapitre 3.7 « Sources de revenus : les revenus gagnés et issus de contributions »).

Organisation:

Version:

To Sell or Not to Sell by Jose Rodriguez

---

### WHY? OUR PURPOSE

#### Purpose / Mission

Why do we exist?  
What do we do?

#### Desired Impact and Legacy

What impact do we want to have?  
What value do we want to bring?  
What will our legacy be?

#### Staff and Volunteers

Who is working for us, and how?  
Who are our volunteers, why do they support us, and what do we offer them in return?

#### Artists

Who are they, how do we engage with them, and how do we ensure the best possible conditions for them?

#### Funders and Donors

Who is funding our activities through grants, subsidies or other form of public or private support?

#### Audiences

Which are the main target groups for our core services and products?  
What are their main characteristics?

### WHAT? OUR WORK

#### Needs / Wants

What exactly do our stakeholders need or want?  
Why is it important for them?  
How often do they expect our services to be delivered?  
What quality are our stakeholders expecting from us?  
What will happen if our stakeholders don't have our services?

#### Value Proposition

What exactly do we offer to our stakeholders?  
How does it meet our stakeholders' needs or wants?  
What value does it provide to our stakeholders?  
What is so unique about it?

#### Other Stakeholders

What other stakeholders are key to our mission: community, customers of non-mission related service, public institutions not directly supporting the arts, policy makers, suppliers...?

#### Channels

How do we communicate with our stakeholders?  
How will our stakeholders hear from us?  
How do we deliver our services and products?  
How will they purchase them?

### HOW? OUR REVENUE MODEL

#### Key Activities and Value Chain

What are the key activities we have to perform in order to deliver our services? How are these activities sequenced?

Research & ideation	Production	Distribution (B2B Marketing)	Programming	Exhibition	Promotion (B2C Marketing)	Education
---------------------	------------	------------------------------	-------------	------------	---------------------------	-----------

#### Income Streams | Earned Income

**Mission-Related**  
What is our income derived from services rendered and products sold which are related to our core mission (tickets sold, registration fees, memberships, government contracts, etc.)?

**Mission Non-Related**  
What is our income derived from services rendered and products sold which are not related to our core mission (catering services, facilities renting, merchandising, consultancy, etc.)?

#### Key Resources and Cost Structure

What resources (tangible and intangible) are needed or involved in performing our key activities?  
Which key activities represent a significant expense to our organisation?  
What are the key fixed costs derived from our activities?  
What are the key variable costs derived from our activities?

#### Income Streams | Contributed Income

**Monetary contributions**  
What cash is given to the organisation in form of grants or gifts?

**Non-monetary contributions**  
What contributions are given to the organisation without involving any monetary exchange (volunteering, bartering, etc.)?

32

VENDRE OU NE PAS VENDRE ?

# 5

## *Les modèles de business (et leur innovation)*

Tout ressemble à un clou pour qui ne possède qu'un marteau.

Abraham Maslow

## 5.1. COMPRENDRE L'INNOVATION

De nos jours, l'innovation semble être un nouveau concept alors qu'elle est en réalité aussi ancienne que l'humanité. En effet, les Hommes sont naturellement motivés par la curiosité et l'envie insatiable d'explorer et d'améliorer le monde. L'innovation est un processus pratique de résolution de problèmes qui influence la société et les niveaux de marché. Afin d'exister, l'innovation a besoin de créativité, laquelle est considérée par la plupart des experts du domaine comme le processus de la création d'idées nouvelles et originales.

Joseph Schumpeter, l'un des plus grands économistes du vingtième siècle, est le précurseur des concepts de l'innovation et de l'entrepreneuriat tels que nous les connaissons aujourd'hui. En 1942, il a développé une théorie montrant pourquoi l'innovation est l'aspect le plus important du développement économique et du changement des économies capitalistes. La recherche du profit et la menace des concurrents forcent les entrepreneurs et les sociétés à continuellement innover dans un processus appelé « la destruction créatrice », un concept dérivé du marxisme. Schumpeter a popularisé la destruction créatrice en tant qu'élément fondamental du capitalisme et l'a qualifiée de « processus de changements industriels qui révolutionne constamment de l'intérieur la structure économique en détruisant continuellement ses éléments vieillissants et en créant continuellement des éléments neufs ». Selon lui, « continuer d'innover est la seule fonction fondamentale de l'histoire » et les entrepreneurs – Schumpeter était probablement le premier économiste à écrire une théorie sur l'entrepreneuriat – sont des agents qui stimulent l'innovation et le développement économique en « créant d'une nouvelle manière des choses qui existent déjà ».

Afin de clarifier le concept de l'innovation, Schumpeter a divisé le processus d'innovation en quatre aspects : l'invention, l'innovation, la diffusion et l'imitation. Le processus d'invention recouvre la conception de nouvelles idées. Le processus d'innovation désigne le développement de ces nouvelles idées pour créer des produits et des procédés commercialisables. Quant au processus de diffusion, celui-ci désigne le moment où les nouveaux procédés se répandent sur le marché potentiel et commencent à être imités par les concurrents.

Ainsi, l'innovation peut être définie comme l'application de nouveaux savoirs en vue de créer de nouveaux produits, services, procédés, etc., ou d'en améliorer considérablement certaines propriétés.

Les étudiants et les hommes d'affaires d'aujourd'hui accordent beaucoup d'importance aux théories de Schumpeter car celles-ci sont toujours d'actualité. Plusieurs économistes affirment que le 21e siècle sera le « siècle de Schumpeter », ce qui semble se confirmer. Les gouvernements et les sociétés du monde entier

considèrent l'innovation et l'entrepreneuriat comme la meilleure solution pour redresser l'économie après la crise financière de 2008.

Le terme « innovation » a commencé à attirer l'attention dans les années 1950 et les organisations l'ont explicitement adopté en raison du rôle essentiel qu'il pourrait jouer dans leurs business. En effet, l'innovation peut leur permettre d'écraser les concurrents et de gagner une position dominante dans le secteur. Le secteur des entreprises a toujours considéré l'innovation en tant que processus industriel et technologique, connu sous le nom l'innovation dure (« hard »). De nos jours, on sait que l'innovation va au-delà de cette approche réductrice et que l'innovation non technologique – connue sous le nom d'innovation « soft » - est aussi importante que l'innovation dure.

L'innovation soft se concentre essentiellement sur les changements de processus, de structures organisationnelles, de modèles de gestion, de perceptions sensorielles, de l'expérience du client, de la différenciation des produits ou des services, du marketing, des modèles de business, etc., ainsi que sur les nouvelles combinaisons de technologies et de procédés déjà existants.

Nous savons désormais que pour tous les types d'organisation – les organisations à but non lucratif ainsi que les sociétés à but lucratif – l'innovation représente une opportunité considérable non seulement pour survivre et se développer mais aussi pour influencer la direction de son secteur et pour avoir un impact positif sur la société. L'innovation s'avère avoir une influence significative sur les questions sociales. Il s'agit de l'innovation sociale, à savoir « le processus d'invention qui garantit le soutien de solutions innovantes quant aux besoins et problèmes sociaux et la mise en application de ces solutions ».

L'importance de l'innovation soft, en particulier pour le secteur culturel, repose dans sa capacité à renforcer l'expérience du public.

**VIDEO: Stefan Gross-Selbeck: Business model innovation - beating yourself at your own game**

Durée : 12:11

Dans ce TED talk, Stefan Gross-Selbeck, expert en transformation des activités, met en avant les qualités uniques des plus grandes start-ups actuelles et partage certaines stratégies pour reproduire l'esprit de l'hyper-innovation et du bouleversement dans n'importe quel business.

<https://www.ted.com/watch/ted-institute/ted-bcg/stefan-gross-selbeck-business-model-innovation>

## 5.2. TYPES ET DOMAINES D'INNOVATION

Une innovation peut appartenir à l'une de ces trois catégories :

- 1) Elle peut améliorer
- 2) Elle peut renouveler
- 3) Elle peut bouleverser

Analysons ces trois types d'innovations plus en détail :

- Les innovations efficaces : il s'agit des innovations qui produisent le même produit, mais à un coût plus avantageux, telles que l'automatisation des vérifications de crédit. Ce type d'innovation n'implique pas de nombreux risques ; elle est souvent adaptée au modèle de business actuel de l'organisation et n'affecte pas les marchés existants.
- Les innovations de maintien : il s'agit des innovations qui transforment les produits ou les services en produits ou services de meilleure qualité. Ces renforcements aident à maintenir un avantage concurrentiel en apportant par exemple des nouvelles caractéristiques aux produits et en améliorant les services.
- Les innovations perturbatrices : il s'agit des innovations qui donnent lieu à une proposition de valeur très différente de celle qui était antérieurement proposée. Ce type d'innovation développe de nouvelles propositions de valeur et aide à créer de nouvelles opportunités.

Ces trois types d'innovation peuvent s'appliquer à différents domaines de toute organisation, lesquels sont souvent :

- Les produits ou services : l'introduction d'une version

améliorée d'un produit ou d'un service préexistant ou l'introduction de biens ou services entièrement nouveaux.

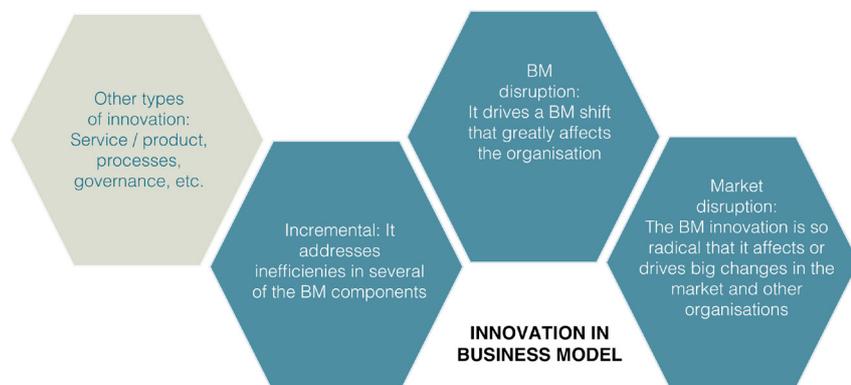
- Procédés : l'innovation dans ce domaine implique le changement de procédés internes afin de rendre ceux-ci plus efficaces.
- L'organisation et le management : ce domaine de l'innovation se concentre sur les processus de prise de décisions ainsi que sur la dynamique et la structure de l'organisation.
- Le modèle de business : innover la manière dont l'organisation crée, délivre et capture de la valeur est une activité très difficile et risquée, car elle nécessite le changement des principes au coeur du fonctionnement de l'organisation. L'innovation de modèle de business implique également des changements dans les processus organisationnels.

**VIDEO: Saul Kaplan - Business Model Innovation**

Durée: 1:55

Saul Kaplan est le fondateur et le *chief catalyst* du Business Innovation Factory, un laboratoire en situation réelle dont le but est d'explorer et de tester de nouveaux modèles de business et systèmes sociaux. Dans cette courte vidéo, Saul Kaplan explique pourquoi les modèles de business sont de plus en plus importants pour le changement transformationnel, et ce, dans tous secteurs confondus.

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_BQitH1zocw](https://www.youtube.com/watch?v=_BQitH1zocw)



Les effets des innovations du modèle de business

### 5.3. DOMAINES D'INNOVATION POUR LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

Les organisations culturelles présentent certaines caractéristiques particulières qui les différencient des organisations oeuvrant dans d'autres secteurs. Voici certains domaines sur lesquels ces organisations sont invitées à concentrer leurs efforts d'innovation :

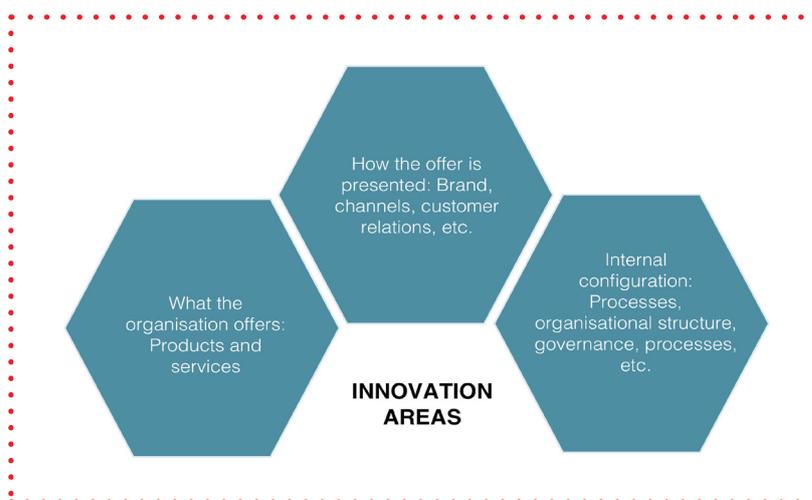
**1. Le développement de formes artistiques.** La libre utilisation de la créativité ainsi que l'interdisciplinarité et les collaborations sont essentielles au développement de toutes formes artistiques. Ces éléments sont probablement au coeur de ce que l'on pourrait appeler « la recherche et le développement » des arts. Explorer de nouvelles idées et combiner les expressions artistiques et les nouvelles technologies permet d'améliorer les formes artistiques et de les adapter aux besoins des artistes et du public en constante évolution.

**2. Le public.** Le développement du public ne s'arrête pas au fait d'attirer des personnes dans une organisation, dans une salle ou à une représentation. Il s'agit plutôt de créer des connexions avec les concitoyens, d'établir de véritables échanges et de « vivre ensemble ». Ainsi, les organisations sont invitées à s'embarquer dans un véritable voyage afin de comprendre les spectateurs et de se connecter avec eux du point de vue de la mission et des valeurs proposées<sup>1</sup>. Le marketing et les programmes éducatifs font partie des domaines les plus populaires pour le développement du public dans le secteur culturel (bien qu'ils ne soient pas les seuls).

**3. La distribution.** Ne pas être en mesure d'assister à un événement culturel en personne ne vous exclut pas nécessairement de l'expérience artistique. Grâce à la technologie, l'accès à la culture ne se limite plus aux représentations et aux expériences en direct. Les technologies numériques ont introduit de nouveaux canaux et marchés pour les industries créatives (YouTube, Soundcloud, Etsy, etc.). Les organisations artistiques et culturelles du monde entier, allant des producteurs aux consommateurs explorent les formes alternatives de distribution.

**4. La création de valeur:** Comme le sait toute personne du secteur, les organisations culturelles pourraient créer de la valeur de nombreuses manières différentes, et ce, pour de nombreux types différents de bénéficiaires ; non seulement pour ceux qui ont directement recours à leurs services mais aussi pour l'ensemble de la société. De plus, la valeur de l'expérience artistique et culturelle est difficile à mesurer avec des indicateurs objectifs et à court terme. L'innovation dans ce domaine pourrait amener les organisations culturelles à développer des indicateurs et des modèles pour l'évaluation de la valeur et de l'impact de leurs activités à long terme (même si leurs bailleurs actuels ne les y obligent pas) ; elle pourrait également les amener à collaborer avec les bailleurs afin d'améliorer les indicateurs actuels pour l'évaluation.

**5. Modèles de business.** En résumé, l'innovation du modèle de business a lieu lorsque l'innovation est appliquée simultanément à au moins deux des composantes du modèle de business. De nombreuses organisations artistiques et culturelles mettent en place des stratégies innovantes pour faire face à l'adversité. En ce faisant, elles explorent de nouveaux modèles de business en repensant globalement (le public, les canaux de distribution, les flux de revenus, etc.) la manière dont elles opèrent.



Les domaines d'innovation

<sup>1</sup> voir G. Tomka, « Audience Explorations » (cit.)

Au croisement de tous ces aspects il y a un autre sujet essentiel, à savoir la technologie, qui peut aider à surmonter les contraintes traditionnelles imposées par le lieu physique et ainsi élargir le public touché par les organisations culturelles.

Grâce aux innovations numériques, la technologie peut également augmenter le potentiel de revenus des organisations artistiques et culturelles, tout comme cela s'est produit dans de nombreux autres secteurs à la fin des années 1990. La technologie entraîne traditionnellement les formes artistiques vers de nouvelles directions : la photographie, le cinéma, la musique électronique... Plus récemment, l'Internet et les réseaux sociaux ont révolutionné le marketing culturel et ont montré que la technologie pouvait attirer de nouveaux spectateurs et amener les spectateurs existants à davantage s'engager. La pratique et les recherches prouvent que le public est prêt à payer pour des expériences numériques de haute qualité. Ainsi, il vaut la peine de chercher jusqu'où les arts du spectacle peuvent tirer profit de cette tendance.

## 5.4. L'INNOVATION DE MODÈLE DE BUSINESS

*On ne peut découvrir de nouvelles terres sans consentir à perdre de vue le rivage pendant une longue période.*  
André Gide

L'innovation de modèle de business est un niveau systémique ou une activité holistique comparée à d'autres domaines d'innovation, tels que l'innovation de produits ou de procédés. Cela signifie qu'elle se concentre sur l'organisation dans son ensemble.

Bien qu'elle soit risquée en termes de résultats, l'innovation de business n'est généralement pas une activité à haut capital, ce qui signifie qu'elle n'a pas besoin de gros investissements financiers. Ainsi, pour les organisations, il s'agit d'une bonne opportunité d'innover, en particulier lorsque des changements économiques ou technologiques surviennent. En effet, même si cette situation peut paraître contre-intuitive, les périodes de difficultés et de transitions économiques créent des opportunités considérables. Les organisations pourraient tirer profit de ces circonstances afin de :

- a) Réduire les coûts
- b) Revisiter leur portefeuille de partenaires et de collaborateurs
- c) Augmenter leur attention sur leurs activités essentielles
- d) Introduire de nouvelles pratiques organisationnelles
- e) Repenser leurs propositions de valeur et leur modèle de business

Le processus d'innovation de modèle de business n'est pas seulement analytique ou théorique. En effet, il convient également de défier les anciennes et les nouvelles hypothèses de manière pratique à l'aide d'expérimentations et de tentatives structurées.

Trouver le nouveau modèle de business adapté nécessite d'analyser non pas une mais autant d'alternatives que possible. Une méthodologie basée sur le fait d'essayer et d'apprendre de ses erreurs montrera quelles hypothèses mènent ou non à un modèle de business fructueux, amélioré ou complètement nouveau, avant que le nouveau modèle ne soit mis en place. De plus, étant donné qu'un système qui fonctionne aujourd'hui ne sera peut-être plus efficace demain – les mécanismes de financement s'assèchent ou réorientent leur attention, les habitudes des utilisateurs changent, etc. – tout modèle de business devrait être considéré comme temporaire, et les leaders de l'organisation devraient garder une attitude continuellement proactive envers l'innovation de modèle de business.

Lors de la conception de leur modèle de business, de nombreuses organisations se focalisent principalement sur l'amélioration ou le changement de leur modèle de revenus. Cependant, il ne faut pas oublier que l'innovation de modèle de business nécessite de repenser non seulement la proposition de valeur offerte aux spectateurs, y compris de d'éventuels nouveaux spectateurs, mais aussi le concept même du public. Il est donc essentiel de reconsidérer les besoins des publics et de se demander si l'organisation répond ou non à ces besoins. Il est aussi important d'explorer d'autres possibilités technologiques et organisationnelles qui pourraient exister.

### *Dix domaines d'innovation pour tout type d'organisation*

En 2011, la société d'experts-conseils en innovation nommée Doblin a publié la méthode qu'elle a utilisée ces quinze dernières années pour aider ses clients à innover. Cette méthode offre un cadre assez complet afin d'aider toute organisation à systématiquement innover. Elle constitue un outil essentiel pour les innovateurs du monde entier. Cette méthode prend compte de dix domaines d'innovation, lesquels peuvent se référer à la configuration interne de l'organisation, le produit que celle-ci offre ou la manière dont l'offre est présentée. Pour plus de détails, nous vous invitons à consulter la page suivante :

[https://www.doblin.com/dist/images/uploads/Doblin\\_TenTypesBrochure\\_Web.pdf](https://www.doblin.com/dist/images/uploads/Doblin_TenTypesBrochure_Web.pdf)

### Obstacles et moteurs d'innovation

Si une organisation s'engage à innover, celle-ci peut se concentrer sur quatre domaines clés afin de stimuler l'innovation :

- **Leadership** : les leaders et l'organisation tout entière doivent être d'accord en ce qui concerne l'importance de l'innovation. Les leaders et les managers doivent être ouverts aux nouvelles idées ainsi qu'à leur mise en application, non seulement dans les mots mais aussi dans leurs actions, telles que consacrer du temps pour réfléchir et travailler sur l'innovation ou donner à l'équipe le temps et les ressources nécessaires pour cette tâche. Si le leadership n'adopte pas un esprit et une motivation adaptés, tout effort d'innovation est certainement voué à l'échec.
- **La culture et les valeurs** : une culture d'organisation qui favorise l'ouverture et la collaboration et qui n'a pas peur du risque et de l'échec aura plus de chance de réussir en termes d'innovations. Considérez l'échec comme une approche permettant d'explorer de nouvelles opportunités pour l'organisation et tentez d'éviter de stigmatiser les preneurs de risques qui ont échoué.
- **Les personnes et les compétences** : l'innovation va au-delà des individus, il s'agit d'un processus social qui ne devrait pas se restreindre à un groupe d'individus déterminé au sein de l'organisation. Au plus les employés sont impliqués dans les efforts d'innovation de l'organisation, au plus les résultats seront meilleurs. Tous ceux qui contribuent à la mission de l'organisation peuvent être créatifs. En effet, on ne peut pas savoir à l'avance d'où émergera une nouvelle idée. Il faut également alimenter le talent au sein de l'organisation, et ce, sans exception. Outre la participation du personnel, l'innovation a besoin de compétences adaptées pour réussir et l'organisation doit investir dans les compétences d'innovation des employés (notamment la créativité).
- **Les processus et les outils** : l'innovation n'est pas spontanée. Elle implique une approche systématique et des outils de support pour permettre la création, la gestion et l'élaboration d'idées. L'exploration, la divergence et la rectification sont des étapes courantes dans les processus de création et d'innovation, et toutes les hypothèses critiques devraient être testées avant d'être davantage développées. Sans processus adapté et sans bonne structure en place, de mauvaises idées pourraient être considérées comme prioritaires, ce qui peut engendrer une perte de temps et de ressources.

Les obstacles éventuels à l'innovation sont liés à différents problèmes :

- **La résistance interne** en raison de la peur et de l'incompréhension : les leaders de l'organisation, qui pourtant savent qu'un changement de modèle de business est nécessaire, ne veulent pas d'un nouveau modèle car ils ont peur qu'une innovation du modèle augmente le travail, le nombre de problèmes dans l'organisation ou leur charge de travail et que cette innovation soit très onéreuse (ce qui n'est pas toujours le cas). Il se peut qu'ils craignent également qu'un nouveau modèle de business mette en danger le business actuel. Les peurs subjectives peuvent aussi influencer les employés et les collaborateurs car ceux-ci peuvent craindre que les innovateurs ne fassent pas long feu dans l'organisation (qu'ils partiraient ou seront virés)
- **Faible priorité** : le management se concentre sur les produits et les services que crée l'organisation, laquelle est trop occupée à générer du contenu pour penser à l'innovation. Le management veut éviter l'influence intersectorielle et les collaborations.
- **Faible marge de manoeuvre** : les opérations de l'organisation sont conçues pour travailler selon le modèle restrictif des fonds publics : écrire des demandes de financement, dépenser les subventions accordées selon le plan approuvé et rapporter ces dépenses. De plus, lorsque l'innovation de modèle de business est mise en avant, il se peut que l'organisation n'y consacre pas assez de temps et de ressources, conduisant ainsi à un échec.
- **Préjugés dans l'évaluation** : utilisation des paramètres habituels pour évaluer le nouveau modèle de business.

### *Les facteurs internes et externes qui influencent les changements de modèles de business*

Les conditions externes : il existe des facteurs contraignants, tels que les changements économiques, un changement de comportement chez le client, de nouvelles tendances artistiques et culturelles, les bouleversements technologiques, etc., qui facilitent l'apparition de nouveaux modèles de business. Les modèles de business qui fonctionnent aujourd'hui ne seront peut-être plus efficaces demain. Certains de ces facteurs, tels que la numérisation ou l'économie collaborative, dynamisent le secteur.

La culture de l'organisation : les facteurs externes ne suffisent généralement pas à mettre en place un changement de modèle de business. En effet, ce qui se passe à l'intérieur même de l'organisation est aussi important. Parmi les étapes essentielles à la transformation et à l'innovation du modèle de business, nous pouvons noter :

- a) L'existence d'une culture de collaboration, non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'organisation.
- b) Une hiérarchie plate qui accroît la capacité des employés à travailler en équipe.
- c) Une certaine aisance quant au fait d'expérimenter et d'échouer.
- d) Un leadership solide qui comprend la valeur et les risques de l'innovation de modèle de business.

Les innovateurs : le rôle de l'innovateur est indispensable lorsqu'il s'agit de l'innovation du modèle de business. Son rôle principal est de lancer des discussions au sein de l'organisation sur les avantages d'un nouveau modèle de business et sur les caractéristiques d'un futur modèle de business plus durable. Voici quelques conseils qui aideront les innovateurs à lancer les discussions :

- a) établir de bonnes connexions entre les employés, l'équipe de management, le comité d'administration, etc.
- b) Établir un plan du modèle de business actuel de l'organisation et le partager avec le reste de l'équipe afin que chacun puisse être sur la même longueur d'onde durant le processus.
- c) Se concentrer sur la création de la valeur pour les parties prenantes de l'organisation, en allant des bénéficiaires aux bailleurs de fonds en passant par les clients/utilisateurs et les partenaires.

## 5.5. SIX ÉTAPES À SUIVRE LORS DE L'INNOVATION DE MODÈLE DE BUSINESS POUR LES ORGANISATIONS CULTURELLES

### 1. La préparation

- Ayez le soutien du leadership de votre organisation, y compris les administrateurs. Il ne peut y avoir d'innovation de modèle de business sans ce soutien.
- Rédigez un plan et consacrez du temps et des ressources au processus.
- Constituez une équipe diversifiée composée de membres du personnel adéquats.
- Désignez un responsable pour le processus.
- Créez un environnement sûr pour l'exploration et l'expérimentation. Il peut être judicieux de séparer le processus d'innovation de modèle de votre activité actuelle. De nouvelles idées peuvent interrompre, bouleverser, voire cannibaliser votre modèle de business actuel.
- Informez l'ensemble de votre personnel ainsi que les membres de l'administration de vos plans et donnez régulièrement des informations à jour au sujet du processus d'innovation du modèle.

### 2. La compréhension

- Collectez autant de données et d'informations que nécessaires sur votre modèle de business actuel (les actifs clés, les informations financières, les procédés, les capacités de l'organisation, etc.).
- Visualisez votre modèle de business actuel en utilisant le canevas de modèle pour les organisations artistiques et culturelles présenté dans cette publication ou celui que vous préférez (le canevas de Strategizer, le canevas de Lean, etc.).
- Avec toutes les informations recueillies, réfléchissez collectivement à votre modèle de business actuel et tentez de repérer ses points forts et ses faiblesses.
- Partagez vos découvertes avec les autres membres du personnel, les administrateurs et les parties prenantes afin de rassembler des apports supplémentaires.

### 3. L'exploration

- Cherchez en tout lieu des moyens d'améliorer ou d'innover votre modèle de business : entrevues avec des utilisateurs et des clients, analyse de la chaîne de valeur de votre activité et d'une niche spécifique, identification des activités qui génèrent des excédents, analyse des processus organisationnels, nouvelles technologies, etc.
- Impliquez d'autres personnes dans le processus, tant internes à l'organisation qu'externes. Le point de vue des utilisateurs et des clients est la contribution la plus précieuse dans ce processus.
- Libérez votre créativité : imaginez de nouveaux moyens potentiels d'aborder les problèmes principaux auxquels est confronté votre modèle de business actuel.
- Gardez une approche globale et soyez attentif à TOUTES les composantes du modèle de business, étant donné que celles-ci sont liées.

### 4. La conception

- Tout d'abord, gardez à l'esprit que le processus de conception n'est pas linéaire et qu'il faudra probablement faire marche arrière à plusieurs reprises afin d'avancer.
- Concevez un canevas de modèle de business pour chaque solution éventuelle trouvée.
- Ajustez, reconfigurez, redéfinissez et combinez toutes les solutions éventuelles et visualisez-les dans les nouveaux canevas.
- Soyez certain de définir et d'articuler une proposition de valeur puissante pour votre public, vos utilisateurs, vos clients et autres parties prenantes.
- N'oubliez pas de vérifier les interrelations entre les composantes du modèle de business.
- Sélectionnez et donnez la priorité aux meilleures solutions éventuelles que vous avez trouvées.

## 5. Le test et l'apprentissage

- Ensuite, plus que pour les étapes précédentes, vous aurez besoin de permettre à votre équipe d'expérimenter et d'échouer.
- Créez des prototypes et testez les hypothèses derrière vos solutions éventuelles.
- Faites-le aussi rapidement et aussi souvent que possible.
- Si les hypothèses ne se confirment pas, apprenez de vos erreurs et réitérez le processus.
- Si les hypothèses se confirment, apprenez et poussez le développement.

## 6. Mise en application

- Adoptez et mettez le nouveau modèle de business en oeuvre.
- Obtenez des échos et validez le nouveau modèle de business.
- Améliorez et adaptez le nouveau modèle de business.
- Répétez l'ensemble du processus lorsque cela est nécessaire.

# 6

## *Expériences du terrain*

Les pages suivantes présentent quelques cas d'organisations culturelles qui sont en train d'innover leur modèle de business. Les entrevues, sélectionnées parmi celles collectées grâce à l'appel à contributions en ligne de l'IETM, fournissent une vue d'ensemble qui pourrait vous inspirer sur les approches, les défis et les premiers résultats.

## ÉTUDE DE CAS 1 : PROMOCULTURA

Empoli, Italie

[www.promocultura.it](http://www.promocultura.it)

### Que fait votre organisation ? Comment celle-ci est-elle financée ?

PromoCultura est une société coopérative basée à Empoli, en Toscane. Elle offre des services culturels de haute qualité depuis 1998, tels que la gestion de bibliothèques, ainsi que la promotion et le renforcement du patrimoine culturel et artistique.

PromoCultura opère dans de nombreuses bibliothèques ainsi que dans quelques archives historiques appartenant au réseau documentaire ReaNet (dans les régions de Empolese Valdelsa et Valdarno Inferiore). Elle offre des services similaires dans les provinces de Pistoia, Florence et Pise.

La société gère les billetteries, les réceptions et les activités éducatives des principaux musées du Sistema Museale « Le Terre del Rinascimento » (réseau « La terre de la Renaissance »), tels que le Museo Leonardiano et la ville natale de Leonardo à Vinci. Elle gère également quelques offices de tourisme dans la région d'Empolese Valdelsa, et conçoit et met en oeuvre des projets éducatifs variés.

En 2013, PromoCultura a été choisie pour la gestion du cinéma « La Perla », à Empoli, lequel était pendant longtemps à deux doigts de fermer ses portes en raison d'un manque de clients et de coûts opérationnels très élevés. Depuis que PromoCultura s'occupe de la gestion du cinéma, des premières des spectacles, des événements culturels ainsi que des ateliers pour adultes et pour les écoles y ont été organisés.

Les revenus de l'organisation proviennent principalement d'organisations publiques qui externalisent et confient la gestion des services ou la conception des projets, et proviennent également, dans une moindre mesure, de clients privés. La société emploie 74 professionnels, en temps partiel pour la plupart.

### Quels étaient les problèmes, les défis, ou les besoins de l'organisation qui vous ont poussé à chercher une solution liée au modèle de business ?

Depuis que les financements publics italiens ont été considérablement coupés ces dernières années, la société coopérative a généralement dû faire à cette situation en « faisant plus avec moins » tout en offrant des services de haute qualité. Notre modèle de business est donc fondé sur l'intégration des services et du personnel afin de gérer les musées, les bibliothèques et les archives de manière efficace et durable tout en répondant aux besoins éventuels de nos clients.



Photo : avec l'aimable autorisation de PromoCultura

### Comment avez-vous mis en pratique la solution ?

Tous les services de PromoCultura sont organisés – à la fois lors de la conception et lors de l'offre – en gardant à l'esprit les besoins potentiels des utilisateurs et des clients. La société a pu garder le cinéma « La Perla » ouvert – et vivant – grâce justement à l'innovation financière mise en place dans ce modèle de business : nous avons intégré les services et le personnel de PromoCultura à la bibliothèque d'Empoli (située juste à côté du cinéma) à ceux du cinéma.

Le modèle de PromoCultura est basé sur les principes suivants :

- Être extrêmement flexible et s'adapter facilement aux différentes situations et aux besoins éventuels de ses utilisateurs (actuels et futurs) ;
- La capacité à répondre et à satisfaire aux besoins continuellement différents des gens quant à l'apprentissage et à l'information ;
- La capacité du personnel à garantir des contenus en plus de haute qualité et à établir des relations positives et efficaces avec les utilisateurs ;
- La capacité à assurer une gestion administrative de haute qualité tout en offrant des services à moindre coût ;
- Un engagement constant et continu visant à élargir notre connexion avec le territoire afin de renforcer le potentiel de la région d'Empolese Valdelsa et de ses projets et activités communautaires.

Ces deux dernières années, l'organisation est passée d'une organisation dépendante à 100 % quant aux financements publics à une organisation qui conçoit et développe des services directement payés par les utilisateurs finaux, lesquels génèrent désormais 10 % du chiffre d'affaires total de la société. Ces services comprennent des initiatives autofinancées, telles que le cinéma et la School of Creativity, laquelle a doublé ses activités durant ces deux dernières années.

**Quels étaient les résultats les plus importants et les apprentissages essentiels du processus en termes de structure organisationnelle, financement, fonds publics, processus internes, personnels, public, vente de tickets, services et autres produits, etc. ?**

Pour PromoCultura, l'un des résultats les plus importants est la grande synergie qu'elle a pu créer entre les diverses activités et les différents services culturels en termes de financement et d'expertise du personnel. D'autre part, ces synergies se sont élargies assez naturellement, déclenchant un changement dans l'approche de nos utilisateurs quant aux services de PromoCultura en termes d'attitude et d'exigences.

Quant aux aspects financiers, PromoCultura n'a pas seulement été en mesure de réaliser des économies importantes grâce à son modèle intégré mais a également pu mettre en contact et mélanger différents types de publics qui ne partageaient rien auparavant.

Pour le modèle de business de PromoCulture, ses principales forces sont désormais les suivantes :

- Introduire des innovations organisationnelles dans la gestion de musées et de bibliothèques en respectant la tradition et les réglementations internationales.
- Programmer des services éducatifs, concevoir ceux-ci pour différents types de publics.
- Attribuer des ressources spéciales à la formation continue du personnel afin de répondre à la demande de nouveaux profils professionnels.
- Introduire et développer de nouvelles technologies de deux manières : 1) utiliser la technologie afin de partager des informations et de collecter des données au sein de la société, et 2) investir des ressources dans la recherche de nouveaux outils afin d'offrir plus de services basés sur la technologie (tels que le marketing dans les médias sociaux, le développement d'applications mobiles pour les institutions culturelles), y compris la ludification de ses activités.
- Augmenter l'offre culturelle de son territoire en organisant des événements temporaires.

**Avez-vous des recommandations pour les autres organisations qui sont face à une situation semblable ?**

Le meilleur conseil tiré de notre propre expérience est d'investir dans le personnel et de former celui-ci continuellement. Cette mesure rend les organisations plus efficaces et performantes et motive fortement les employés.



Photo : avec l'aimable autorisation de Promocultura

## ÉTUDE DE CAS 2 : ASSOCIAZIONE CULTURALE KHORAKHANÈ

Abano Terme, Italie  
[www.khorakhanet.it](http://www.khorakhanet.it)

### Que fait votre organisation ? Comment celle-ci est-elle financée ?

Associazione Culturale Khorakhanè est une association culturelle qui promeut la culture sous différentes formes : la musique, le design, le théâtre, le respect de l'environnement et l'employabilité des jeunes. Elle est basée à Abano Terme, une commune de 25 000 habitants dans la province de Padoue.

Pendant des années, l'association était financée par des subventions octroyées par l'Union européenne, quelques institutions locales (la région de Vénétie, des municipalités) et par des fondations privées. En 2015, l'association a fondé un centre culturel (baptisé l'M Lab) dans la ville, lequel fournit un espace aux équipes de travail de l'organisation. Ces équipes fonctionnent comme des start-ups spécialisées dans différents domaines de l'industrie créative (et autres), y compris le design, la musique, les arts visuels, le marketing et la communication, la protection de l'environnement, les services de restauration, etc.

Le centre culturel dispose de trois espaces : l'espace de collaboration (co-working), l'espace dédié aux événements (lequel comprend également un bar et un restaurant) et un espace de menuiserie. De plus, le Khorakhanè a créé un potager social dont les parcelles sont louées par plus de 20 personnes.

Pendant neuf ans, l'organisation était soutenue par un groupe d'amis qui travaillaient en tant que bénévoles. En 2013, l'Associazione Culturale Khorakhanè a été désignée comme l'une des organisations les plus innovantes en Italie par une fondation bancaire. La récompense de 80 000 euros a permis à l'organisation de concevoir le nouveau modèle de business, de le planifier et de le mettre en place.

### Quels étaient les problèmes, les défis, ou les besoins de l'organisation qui vous ont poussé à chercher une solution liée au modèle de business ?

Après avoir gagné les subsides pour le développement de la start-up culturelle en 2013, l'organisation a dû être repensée et reconstruite afin d'engager ces bénévoles en tant qu'employés. Les membres ont donc dû trouver une solution sûre pour garantir un avenir stable à l'association.

### Comment avez-vous mis en pratique la solution ?

L'organisation a décidé de se diviser en plusieurs domaines de business séparés qui sont financés indépendamment. Ainsi, chaque partie dispose d'une comptabilité séparée avec ses propres coûts et bénéfices, et doit contribuer aux dépenses générales de l'ensemble de l'organisation. Khorakhanè supervise la période de start-up de chaque domaine et aide à la mettre en place au tout début de son aventure. L'association fournit des conseils professionnels (y compris en comptabilité, management, renforcement d'équipe, etc.) ainsi que des formations pour permettre aux start-ups de se développer davantage et de devenir durable.

### Quels étaient les résultats les plus importants et les apprentissages essentiels du processus en termes de structure organisationnelle, financement, fonds publics, processus internes, personnel, public, vente de tickets, services et autres produits, etc. ?

Pour le moment, le processus de restructuration est au milieu de son développement ; le centre culturel a été ouvert récemment, en janvier 2015. Pour l'instant, le modèle de business qui a été conçu pour surmonter la période de transition fonctionne comme prévu : il garantit le meilleur engagement de tous les membres de l'organisation car chacun est responsable de son propre domaine.

Actuellement, l'association présente un chiffre d'affaires annuel d'environ 300 000 euros et est financée par ses propres activités ainsi que par des bailleurs de fonds privés. Nous allons présenter notre business et notre modèle organisationnel à de nouvelles associations qui voudraient mettre en place ou réorganiser leur structure.



Photo : avec l'aimable autorisation de Khorakhanè

### Avez-vous des recommandations pour les autres organisations qui sont face à une situation semblable ?

Lorsqu'une organisation est confrontée à de tels défis, voici ce que recommande Khorakhanè :

- La mise en place d'une culture organisationnelle solide basée sur la confiance.
- La réflexion est essentielle à la conception d'un nouveau modèle de business et à l'élaboration d'un plan de business. Consacrez autant de temps que nécessaire à cette étape avant de continuer.
- Fournissez des formations externes à votre personnel et employez des conseillers professionnels si nécessaire. Ces mesures peuvent apporter de nouvelles idées et approches dans votre travail journalier.
- La sélection du personnel est primordiale, en particulier avec les jeunes. Autrement, vous pourriez dépenser des ressources pour former une personne qui décidera de quitter l'organisation de manière inattendue.
- La résolution des conflits dès leur apparition. N'attendez pas.
- Levez des fonds car ceux-ci sont essentiels pour les projets sociaux. Si vous pouvez vous le permettre, employez un collecteur de fonds professionnel.



Traduction du texte de l'image : ORGANIC PROCESS METHOD  
Carte  
ACTIVITÉS (2) | CONTENU (1) | COMMUNICATION (7)  
RESSOURCES (3) | VALEUR (5) | RECEVEUR/CLIENT (6)  
INVESTISSEMENTS | PERSONNES RESSOURCES (4) | SOLDE

### ÉTUDE DE CAS 3 : TRANSIT KULTURINKUBATOR

Stockholm, Suède  
[www.transitsthlm.se](http://www.transitsthlm.se)

#### Que fait votre organisation ? Comment celle-ci est-elle financée ?

Transit est un incubateur artistique financé par le Département culturel du Conseil régional de Stockholm. Cette organisation soutient et travaille avec des artistes professionnels dans les domaines de la cinématographie, de la musique, du théâtre contemporain, de la danse, du design et des arts visuels. Jusqu'à présent, 25-30 artistes indépendants ont remis leur candidature et ont été acceptés chez Transit. L'incubateur leur offre un espace de bureau, un espace dédié aux événements tels que des ateliers ou des séminaires, et un encadrement.

Avec des artistes professionnels, Transit a développé une méthode de développement de business/d'organisation appelée Organic Process Method (voir image en bas, à gauche). Celui-ci constitue un outil permettant d'analyser et de structurer le management et les organisations artistiques afin de développer une organisation artistique économiquement viable.

#### Quels étaient les problèmes, les défis, ou les besoins de l'organisation qui vous ont poussé à chercher une solution liée au modèle de business ?

Transit fait face aux mêmes défis que l'ensemble de la société. Les compétences artistiques ne sont pas valorisées de la même manière que les compétences techniques, en particulier en Suède. Pour Transit, trouver un modèle de business pour les organisations artistiques n'est pas très difficile car l'art possède ses propres

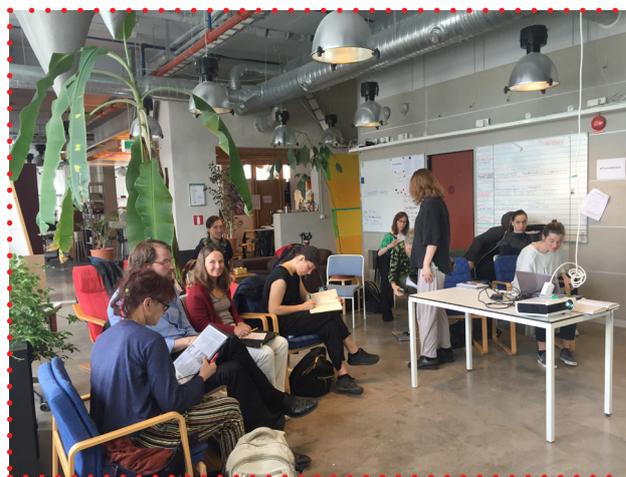


Photo : avec l'aimable autorisation de Transit Kulturinkubator

modèles de business. Le problème se pose lorsque les business créatifs utilisent des modèles qui ne leur sont pas adaptés. L'art ne fonctionne pas comme les autres produits ou services lorsqu'ils sont exposés sur le marché. De plus, le système de financement public pour les arts est obsolète et n'accepte pas que les organisations artistiques et culturelles puissent également avoir différents modèles de business, sans s'arrêter aux modèles traditionnels. Quant aux bailleurs de fonds publics, les organisations artistiques ne sont pas autorisées à générer des bénéfices si elles reçoivent un financement public.

C'est pourquoi Transit a conçu et a développé une méthode spécialement pour les organisations artistiques professionnelles, les free-lances créatifs et les artistes indépendants : l'Organic Process Method. Celle-ci a été testée ces quatre dernières années et s'est érigée en tant qu'outil important et plateforme pour le développement des organisations artistiques indépendantes. Elle fonctionne selon l'hypothèse que les modèles de business sont linéaires alors qu'au contraire l'art et la culture sont organiques. Ainsi, l'art et les modèles de business traditionnels ne sont pas compatibles.

#### Comment avez-vous mis en pratique la solution ?

Transit cherche de nouveaux moyens de combiner cette méthode avec un modèle de financement, pour les organisations artistiques, qui se concentrent sur le travail artistique au lieu de se conformer aux modèles « traditionnels » guidés par le marché. L'organisation est maintenant en train de développer cette tâche.

#### Quels étaient les résultats les plus importants et les apprentissages essentiels du processus en termes de structure organisationnelle, financement, fonds publics, processus internes, personnel, public, vente de tickets, services et autres produits, etc. ?

La leçon principale est que le développement d'une organisation artistique viable nécessite de considérer, de commencer par et de se concentrer sur le travail artistique, CONTRAIREMENT aux modèles de business traditionnels qui commencent par le marché.

## ÉTUDE DE CAS 4 : HET NIEUWSTEDELIJK

Louvain, Belgique  
[www.nieuwstedelijk.be](http://www.nieuwstedelijk.be)

#### Que fait votre organisation ? Comment celle-ci est-elle financée ?

Het nieuwstedelijk est une compagnie de théâtre dont les revenus proviennent de différentes sources :

- 68 % de ses revenus : subsides du gouvernement flamand et de trois villes avec lesquelles nous entretenons un lien étroit (Louvain, Hasselt, Genk)
- 19 % : tickets, ventes, frais, et représentations
- 4 % : coproductions
- 6 % : collecte de fonds

#### Quels étaient les problèmes, les défis, ou les besoins de l'organisation qui vous ont poussé à chercher une solution liée au modèle de business ?

Le développement de Het nieuwstedelijk était rapide (à partir de 2010) en raison de quelques représentations fructueuses et de son déménagement dans un nouvel espace de travail/salle de représentation à Louvain. Les subsides du gouvernement étaient assez modestes et étaient insuffisants pour couvrir les coûts de base. L'organisation avait besoin de plus de « pouvoir » financier et a commencé à engager plus de personnes issues de sa communauté (des politiciens, des académiciens/étudiants, des leaders économiques, etc.).



Photo : avec l'aimable autorisation de Het nieuwstedelijk

### Comment avez-vous mis en pratique la solution ?

Het nieuwstedelijk a engagé quelqu'un à raison d'un jour par semaine. Cette personne a commencé un programme « Amis de ». Les Amis de la société étaient invités aux représentations et avaient droit à des avantages spéciaux, tels que des présentations, un service personnel pour les réservations de ticket, des rencontres avec les acteurs et les musiciens, etc. Ces Amis étaient importants afin d'élargir le réseau de la compagnie et de trouver des personnes prêtes à aider l'organisation sur les plans financier et logistique.

### Quels étaient les résultats les plus importants et les apprentissages essentiels du processus en termes de structure organisationnelle, financement, fonds publics, processus internes, personnels, public, vente de tickets, services et autres produits, etc. ?

Quant au résultat financier, la compagnie a augmenté son chiffre d'affaires de 50 000 euros en 2015, après cinq ans de travail.

De plus, des personnes importantes connaissent désormais la compagnie et ses activités. Ces personnes apprécient le travail de Het nieuwstedelijk et veulent « défendre » son cas avec des politiciens et d'autres parties prenantes importantes. Les relations avec les parties prenantes sont basées sur la conversation et le respect mutuel.

Les résultats positifs ont été les suivants :

- De nouveaux formats intéressants ont été établis (De Stand der Dingen : débats après nos représentations, un dîner annuel destiné à collecter des fonds...).
- Augmentation du nombre de spectateurs : 1 000 tickets vendus en 2010 contre 8 000 en 2015.
- Contre toute attente, le financement public a augmenté (ce que nous avons vécu en 2010-2016).

Les leçons principales sont les suivantes :

- Les collaborations avec des parties prenantes doivent être fondées sur une histoire commune.
- Le personnel artistique a besoin de collaborer et doit en être convaincu.
- Le conseil administratif doit travailler avec vous.
- Les techniciens/la production doivent être flexibles (travail supplémentaire).
- Nous devons améliorer nos connaissances quant aux questions financières « techniques » concernant les avantages fiscaux des compagnies.

## ÉTUDE DE CAS 5 : SHAREMUSIC & PERFORMING ARTS

Gränna, Suède  
[www.sharemusic.se](http://www.sharemusic.se)

### Que fait votre organisation ? Comment celle-ci est-elle financée ?

ShareMusic & Performing Arts est une organisation artistique internationale qui travaille sur le développement des artistes et l'innovation dans les arts du spectacle. Elle organise et dirige des cours dans le domaine des arts du spectacle et crée des représentations. ShareMusic & Performing Arts inspire grâce à des ateliers et à des conférences, et dirige des projets de coopération dans toute la Suède ainsi qu'à l'échelle internationale. Le travail se fonde sur les droits, suit la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées et est également liée à l'Agenda mondial 2030 pour l'inclusion et le développement durable.

L'organisation travaille avec de nombreux groupes cibles – des personnes à mobilité réduite ou non, des enfants et des adultes, des professionnels et des novices. L'inclusion et la participation sont ses piliers et les arts de la scène sont les outils pour parvenir à les bâtir.

Quant à ses finances, ShareMusic & Performing Arts dispose de financements publics de base octroyés par des régions en Suède, de financements de projets et de ses revenus propres.

### Quels étaient les problèmes, les défis, ou les besoins de l'organisation qui vous ont poussé à chercher une solution liée au modèle de business ?

Il y a quelques années, ShareMusic & Performing Arts a dû faire face à une situation financière difficile. Deux options s'offraient alors à l'organisation : fermer ses portes ou élargir son travail.

### Comment avez-vous mis en pratique la solution ?

ShareMusic & Performing Arts a décidé d'utiliser des soutiens externes et de demander une subvention dans le but de pouvoir employer un expert consultant issu du secteur économique, lequel a soigneusement analysé le fonctionnement de l'organisation. Ensemble, nous avons élaboré un plan de business et nous avons discuté des trajectoires que nous pouvions développer, du manque de ressources – pas uniquement en termes d'argent – et nous avons déterminé nos forces et notre potentiel pour l'avenir. Il était évident que nous pouvions aspirer à un meilleur avenir. Nous avons donc développé un plan, ce qui n'était pas un petit mais bien un grand pas pour l'organisation.

### Quels étaient les résultats les plus importants et les

**apprentissages essentiels du processus en termes de structure organisationnelle, financement, fonds publics, processus internes, personnels, public, vente de tickets, services et autres produits, etc. ?**

ShareMusic & Performing Arts a survécu et a emprunté un tout nouveau chemin à l'aide d'une vision très claire. L'organisation s'est élargie, le personnel a été renouvelé et le chiffre d'affaires a augmenté. Après cinq ans, nous avons développé de nouveaux domaines/produits et de nouveaux groupes cibles. D'autres demandent désormais nos compétences. Nous avons opéré un changement dans nos activités centrales : au lieu de s'adresser aux individus, celles-ci vont à la rencontre du « public ». Nous nous concentrons davantage sur le fait de partager. Notre manière de travailler avec les processus créatifs est devenue le coeur du processus et non plus le résultat de celui-ci.

**Avez-vous des recommandations pour les autres organisations qui sont face à une situation semblable ?**

Il est utile d'avoir recours à des compétences externes lorsque la situation est critique. En effet, cette aide permet de sortir des sentiers battus lorsque le besoin s'en fait le plus sentir. Avoir un comité doté de compétences diverses et qui se concentre sur une stratégie est également très important. Le processus interne est essentiel – tout le monde doit y participer. Vous devez également constituer une équipe solide dotée des compétences nécessaires.

*Merci à Sophia Alexandersson pour l'entrevue*



*Photo : avec l'aimable autorisation de ShareMusic*

## *Ressources et liens*

## Articles

'A New Framework for Business Models'

Mark W. Johnson

<https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1>

'A New Nonprofit Model: Meet The Charitable Startups'

Natalie Robehmed

<http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/a-new-nonprofit-model-meet-the-charitable-startups/#d18b4cd4a909>

'Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change'

Raphael Amit and Christoph Zott

<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0870-e.pdf>

'Business Model Innovation: Opportunities and Barriers'

Henry Chesbrough

<http://www.hh.se/download/18.341e6abb148ec-cb76f57f464/1416394294345/hesbrough+2010+Business+model+innovation+opportunities+and+barriers.pdf>

'Business Models, Business Strategy and Innovation'

David J. Teece

<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>

'Creating New Market Space'

W. Chan Kim and Renée Mauborgne

<https://hbr.org/1999/01/creating-new-market-space>

'Does Your Nonprofit Have a Business Model That Works?'

Kate Sphar

<http://www.bonner-consulting.com/does-your-nonprofit-have-a-business-model-that-works.html>

'Four Business Models in Contemporary Art'

Nathalie Moureau, Dominique Sagot-Duvaouroux

<http://okina.univ-angers.fr/publications/ua948/1/ijam.pdf>

'Four Paths to Business Model Innovation'

Karan Girotra and Serguei Netessine

<https://hbr.org/2014/07/four-paths-to-business-model-innovation>

'From Strategy to Business Models and Tactics'

Ramon Casadesus-Masanell and Joan E. Ricart

<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>

'How to Design a Winning Business Model'

Ramon Casadesus-Masanell and Joan E. Ricart

<https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>

'In Search of the Hybrid Ideal'

Julie Battilana, Matthew Lee, John Walker, & Cheryl Dorsey

[http://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

'Reinvent Your Business Before It's Too Late'

Paul Nunes and Tim Breene

<https://hbr.org/2011/01/reinvent-your-business-before-its-too-late>

'Reinventing Your Business Model'

Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann

<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

'Ten Nonprofit Funding Models'

William Landes Foster, Peter Kim and Barbara Christiansen

[http://ssir.org/articles/entry/ten\\_nonprofit\\_funding\\_models](http://ssir.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models)

'The 21st Century Business Model'

Ben Walmsley

<http://eprints.whiterose.ac.uk/79365/1/Chapter%20%20-%20The%2021st%20century%20business%20model.pdf>

'The CEO's Role in Business Model Reinvention'

Vijay Govindarajan and Chris Trimble

<https://hbr.org/2011/01/the-ceos-role-in-business-model-reinvention>

'Transforming Nonprofit Business Models'

Nonprofits Assistance Fund

<https://nonprofitsassistancefund.org/resources/item/transforming-nonprofit-business-models>

'What Is a Business Model?'

Andrea Ovans

<https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>

'When Your Business Model Is in Trouble'

Sarah Cliff

<https://hbr.org/2011/01/when-your-business-model-is-in-trouble>

**Publications en ligne**

'Business model adaptation in non-profit organizations. Managing resource dependence in the arts sector in the Netherlands'  
Joost van der Poel  
<http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fd=480824>

'Business Models in the Visual Arts'  
Susan J. Royce  
<http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/464027/9165684/1288278808147/Business+models+in+the+visual+arts.pdf?token=sC6cCc40t9ybhFGJKYZpCYYIAKI%3D>

'Changing Business Models in the Creative Industries: The cases of Television, Computer Games and Music'  
Nicola Searle  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/310299/ipresearch-creativeind-sum-201110.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/310299/ipresearch-creativeind-sum-201110.pdf)

'Collaboration and Business Models in the Creative Industry. Exploring heterogeneous collaborations'  
Remco Kossen, Peter van de Poel and Isabelle Remmen  
<https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/digitisation/EENC-NewBusinessModelsInTheCCSSs.pdf>

'Cultural Innovation and Entrepreneurship in London'  
Culture Label Agency  
<https://www.cityoflondon.gov.uk/business/economic-research-and-information/research-publications/Documents/Research-2014/Cultural-innovation-and-entrepreneurship.pdf>

'Culture of Innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations'  
Hasan Bakhshi and David Throsby  
[https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture\\_of\\_innovation.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf)

'Making Digital Work: Business Models'  
Nicole Yershon  
[http://artsdigitalrnd.org.uk/wp-content/uploads/2015/06/DigitalRDFundGuide\\_Business.pdf](http://artsdigitalrnd.org.uk/wp-content/uploads/2015/06/DigitalRDFundGuide_Business.pdf)

'Report on business models, value chains and business development services in the audiovisual/creative industries: cases of the Łódź and Małopolska provinces and West Denmark'  
Filmby Aarhus, Alexandra Institute and High Tech Accelerator Innovation Centre University of Lodz Foundation  
[http://www.firstmotion.eu/art/MediaCenter/FirstMotion/Results%20and%20Outcomes/BusinessModelsValueChains\\_DK\\_Poland.pdf](http://www.firstmotion.eu/art/MediaCenter/FirstMotion/Results%20and%20Outcomes/BusinessModelsValueChains_DK_Poland.pdf)

'Sustainable Models for Creativity in the Digital Age'  
FCForum  
<https://fcforum.net/en/sustainable-models-for-creativity>

'The Business Model Canvas of NGOs'  
Judith Sanderse  
[https://www.academia.edu/6935967/The\\_business\\_model\\_canvas\\_of\\_NGOs\\_The\\_business\\_model\\_canvas\\_of\\_NGOs\\_door\\_Judith\\_Sanderse](https://www.academia.edu/6935967/The_business_model_canvas_of_NGOs_The_business_model_canvas_of_NGOs_door_Judith_Sanderse)

'The Need for Innovations in Business Models'  
Empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung  
[https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/ERIAB-BMI\\_PB\\_new\\_business\\_models.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/ERIAB-BMI_PB_new_business_models.pdf)

'Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design'  
Infrid Burkett  
[http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode\\_BusModCanv4SocEntDesign\\_E1LR\\_30p.pdf](http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_E1LR_30p.pdf)

**Définitions**

Accelerator: [https://en.wikipedia.org/wiki/Seed\\_accelerator](https://en.wikipedia.org/wiki/Seed_accelerator)

Lean Startup: [https://en.wikipedia.org/wiki/Lean\\_startup](https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_startup)

Hackathon: <https://en.wikipedia.org/wiki/Hackathon>

FabLab: [https://en.wikipedia.org/wiki/Fab\\_lab](https://en.wikipedia.org/wiki/Fab_lab)