

CHAPITRE 2 : ELABORER UN BUSINESS MODEL

Leçon 2

LE BUSINESS MODEL CANEVAS

Plan de la leçon	Objectifs pédagogiques
Introduction <i>I. Présentation du business model Canvas (BMC)</i> <i>II. Nos conseils pour construire votre business model Canvas</i> <i>III. Exemple de model Canvas</i> Conclusion	<i>Au terme de ce chapitre l'étudiant doit être capable de :</i>  <i>Présenter le BMC de façon synthétique</i>  <i>Du côté des revenus : décrire les pièces du BMC qui vont permettre à l'entreprise de mettre sa proposition de valeur à disposition de ses clients et d'en tirer des revenus.</i>  <i>Du côté des coûts : détailler les pièces du BMC qui décrivent les coûts engendrés par les activités de valeur de l'entreprise.</i>

Introduction

Le business model canevas (BMC) est inventé par les chercheurs Suisses Alexander Osterwalder et Yves Pigneur.

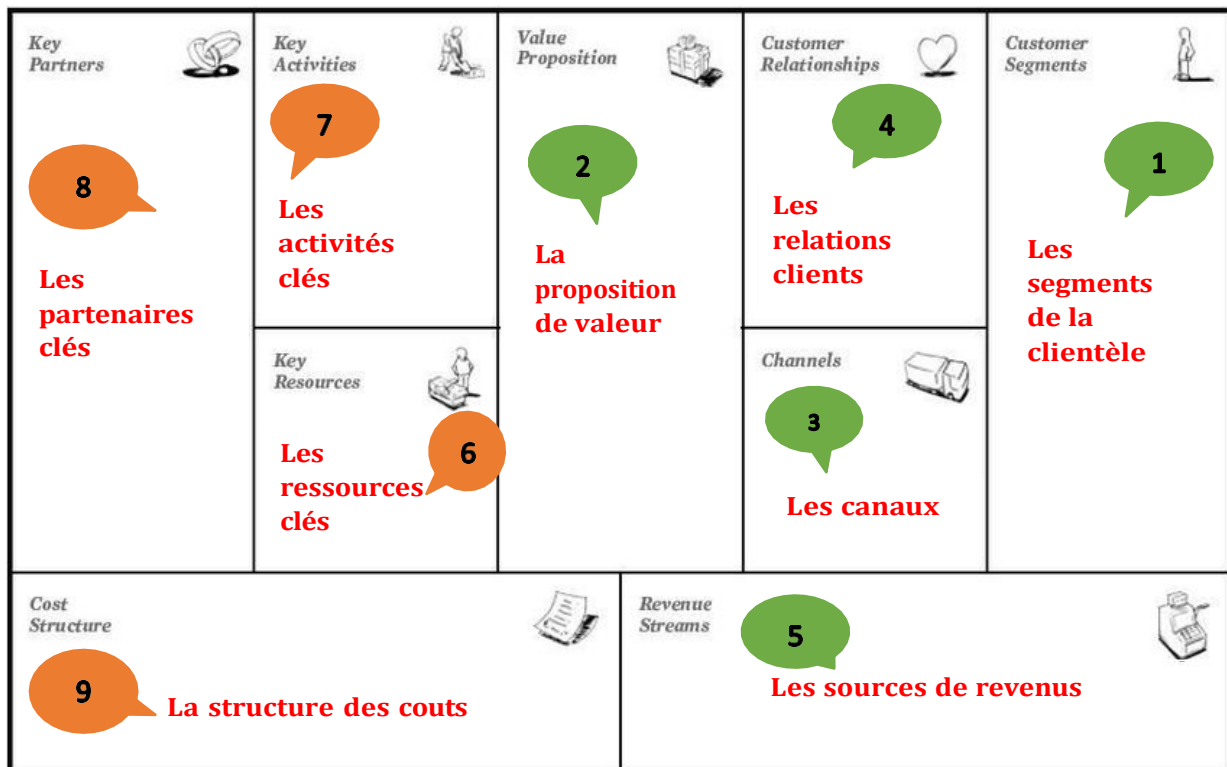
C'est un outil opérationnel qui décrit l'ensemble des activités d'une entreprise lui permettant une proposition de valeur pour ses clients. Il est utile au porteur de projet pour synthétiser et visualiser immédiatement l'ensemble de son business model (ou modèle économique) .

I. Présentation du business model Canvas (BMC)

-  Le business model Canvas est un outil qui se présente sous la forme d'un tableau mettant en perspective 9 briques
-  Les auteurs recommandent de dessiner ce tableau sous un grand format de préférence, puis de l'accrocher au mur et ensuite de le remplir seul ou à plusieurs. Il s'agit donc de compléter les pièces d'un puzzle pour vérifier que toutes les pièces sont bien en adéquation avec le modèle économique.

CHAPITRE 2 : ELABORER UN BUSINESS MODEL

- ☞ L'ordre des pièces de ce puzzle n'est pas anodin (numérotées de 1 à 9 sur le BMC) : ce tableau se lit de droite à gauche car le client est à l'origine de la démarche entrepreneuriale et conditionnera la proposition de valeur faite par l'entreprise pour satisfaire ce client. Ensuite, les activités de l'entreprise génèrent des revenus et des coûts qu'il est pratique de détailler au fur et à mesure dans le tableau également.



1. *Les segments de clientèle : Pour qui créer de la valeur ?*

Les auteurs attachent beaucoup d'importance au fait que l'entrepreneur connaisse bien ses clients et plus précisément ses segments de clientèle auxquels il va adresser sa proposition de valeur.

Les clients sont au cœur de votre projet de création d'entreprise. Vous devez déterminer précisément quelle est la clientèle que vous ciblez. En présence de plusieurs typologies de clients, il faut les identifier une par une. Identifiez les différents groupes de clients auxquels votre produit ou service est destiné. Qui sont-ils ? Quelles sont leurs caractéristiques et leurs attentes ?

Il peut notamment être utile de segmenter et différencier ses clients par statut :

- En B to B : le type d'entreprise, sa taille, sa localisation, etc. ;
 En B to C : le sexe, l'âge, le mode de vie (citadin/rural), etc.

CHAPITRE 2 : ELABORER UN BUSINESS MODEL

https://www.youtube.com/watch?v=a_7jcsqDhgg

2. *La proposition de valeur* : Quelle valeur apporter aux (segments) clients ?

- La proposition de valeur va au-delà du simple produit (bien ou service) proposé au(x) client(s). Il s'agit d'une solution apportée au client pour résoudre son problème ou encore satisfaire son besoin. Cette proposition de valeur intègre ainsi des éléments différenciants par rapport aux offres concurrentes qui amèneront le client à préférer cette proposition de valeur (relativement à une autre) : qualité de service, marque, variété du choix, design du produit, etc.
- Il s'agit de présenter la valeur ajoutée que votre offre apporte aux clients. Pour ça il faut Identifier et définir clairement ce qui rend votre produit ou service attrayant pour vos clients :
 - ✓ Quelle solution apportez-vous à un client pour résoudre l'un de ses problèmes ou satisfaire l'un de ses besoins ?
 - ✓ Pourquoi un client doit-il choisir votre offre plutôt que celle de vos concurrents ?
 - ✓ Quels problèmes résolvez-vous ou quels besoins comblez-vous ?

3. *Les canaux* : Comment toucher les (segments) clients ?

- Pour faire connaître votre offre et distribuer vos produits ou services, vous allez utiliser des canaux de communication et de distribution. Il s'agit d'expliquer comment vos clients vont entrer en contact avec votre offre.
- Réfléchissez aux différents moyens par lesquels vous allez atteindre vos clients et leur fournir votre produit ou service.

Quels canaux utiliser pour distribuer votre offre ?

Il s'agit de l'ensemble des canaux qui permettront et/ou faciliteront la mise à disposition de l'offre aux clients. Ils comprennent donc à la fois :

- Les canaux de communication pour faire savoir aux clients que cette proposition de valeur existe ;
- Les canaux de distribution pour être en capacité de délivrer cette offre de valeur aux clients.

4. *Les relations clients* : Quels types de relations établir avec les (segments) clients ?

- Les relations clients incluent les divers types de relations qui peuvent être établis et entretenus par l'entreprise pour capter de nouveaux clients et fidéliser ses clients

CHAPITRE 2 : ELABORER UN BUSINESS MODEL

actuels. Elles comprennent donc également les leviers qui permettent de faciliter le confort d'achat ou d'en augmenter la fréquence

- Alors, il s'agit d'indiquer quelles sont les relations que vous allez établir avec vos clients, au-delà de la vente : le SAV, la fidélisation, leur intégration dans votre communauté...
- Pensez aux types de relations que vous souhaitez établir avec vos clients pour les fidéliser et les satisfaire.
- Comment allez-vous interagir avec eux ?

5. *Les sources de revenus* : Pour quelle valeur le client est-il prêt à payer ?

Les revenus désignent toutes les rentrées d'argent de l'entreprise. Ils peuvent être de nature et d'échéancier différents selon la manière dont la valeur est délivrée aux clients. Ainsi il peut s'agir du paiement lors de l'achat d'un produit ou d'un abonnement à un service par exemple.

Ce dernier élément recense tous les flux d'entrée d'argent générés par votre activité et précise leurs caractéristiques, pour chaque typologie de clients : les prix, le type de flux (ponctuel ou récurrent), les modalités de paiement (quand et par quels moyens ?)

Identifiez les différentes sources de revenus qui seront générées grâce à vos segments de clientèle.

Comment allez-vous monétiser votre proposition de valeur ?

Du côté des coûts (6, 7, 8, 9)

À gauche du BMC sont présentées les pièces du puzzle qui sont source de valeur mais qui engendrent des coûts qui nécessiteront d'être pris en charge par l'entreprise.

6. *Les ressources clés* : Quels sont les moyens nécessaires pour délivrer la valeur aux clients ?

Les ressources désignent les moyens dont l'entreprise aura besoin pour mener à bien ses activités. Elles sont de nature différente :

- ✓ Ressources matérielles (locaux, site internet, mobilier, etc.) ;
- ✓ Ressources humaines (collaborateurs) ;
- ✓ Ressources financières (argent) ;
- ✓ Ressources immatérielles (brevet, compétences, base de données, etc.).

7. *Les activités clés* : Quelles sont les activités essentielles au business model de l'entreprise ?

Les activités clés contribuent à la viabilité de l'entreprise car elles se situent au cœur de son business model. Elles peuvent se situer sur un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise : R&D, conception, fabrication, commercialisation, SAV, etc.

CHAPITRE 2 : ELABORER UN BUSINESS MODEL

8. *Les partenaires clés* : Quels sont les partenaires clés pour l'entreprise ?

Les partenaires clés de l'entreprise désignent les acteurs extérieurs à l'entreprise (individus ou organisations) dont les activités sont utiles voire indispensables au business model de l'entreprise : sous-traitants, prescripteurs, distributeurs, etc.

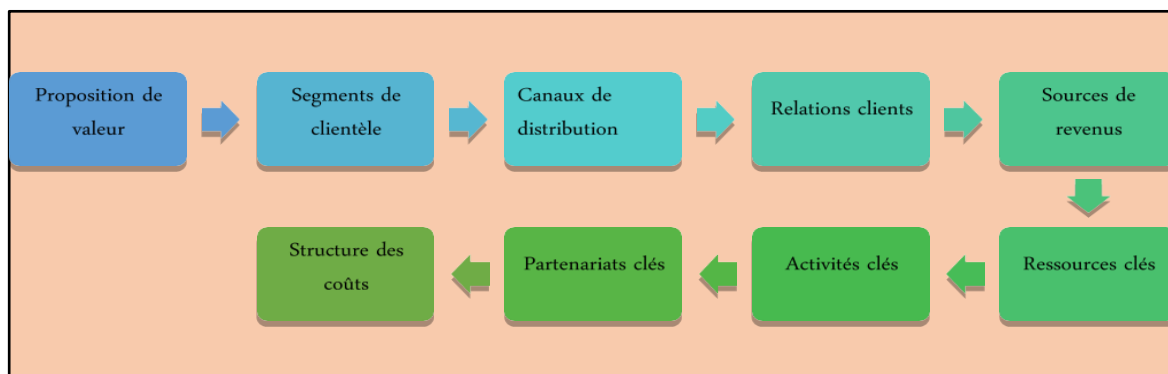
9. *La structure des coûts* : Quelles sont les dépenses engendrées par les activités de l'entreprise ?

Pour exercer votre activité, vous aurez des coûts. Il est nécessaire d'identifier quels seront les principaux coûts supportés par l'entreprise et quelles sont les activités les plus coûteuses.

Identifiez et évaluez tous les coûts associés à chaque aspect de votre modèle d'affaires. Quels sont les coûts fixes et variables à prendre en compte ?

II. *Nos conseils pour construire votre business model Canvas*

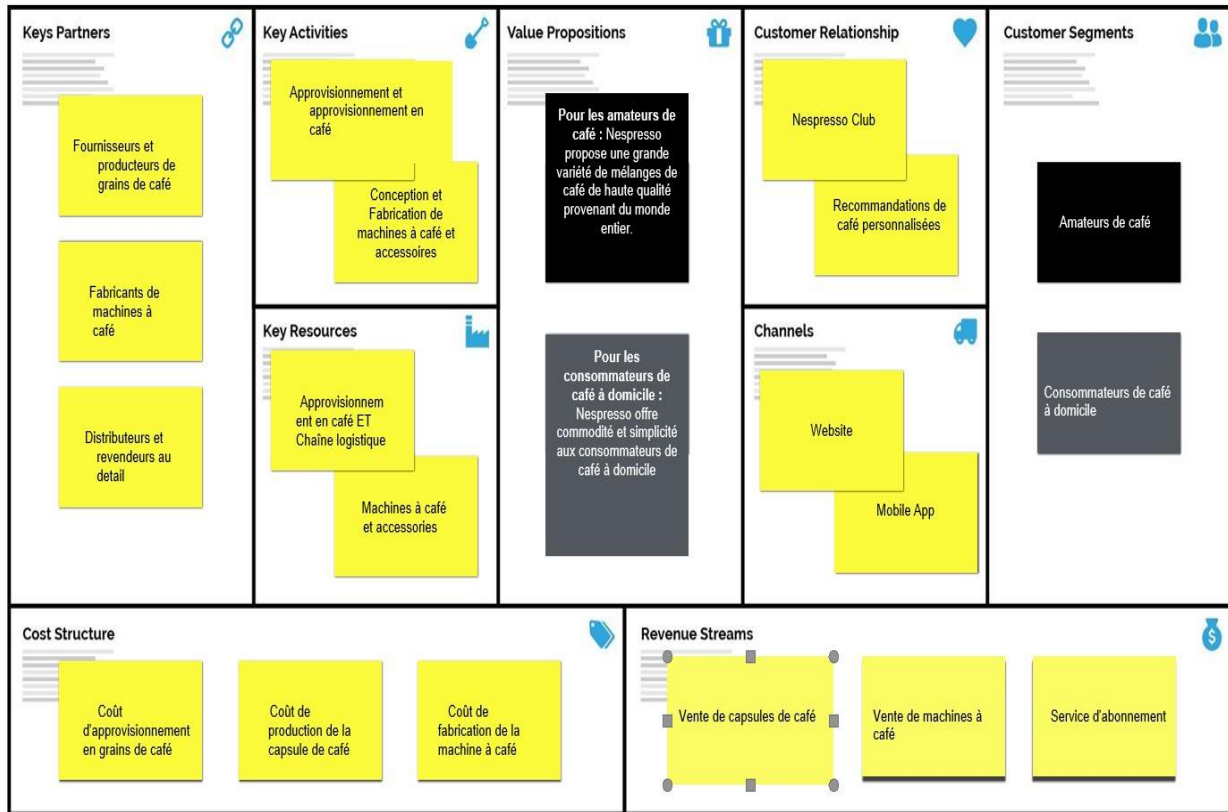
- ☞ La construction de votre business model Canvas est une démarche qui a vocation à être réalisée en équipe puis à être confrontée aux avis de personnes extérieures au projet. Il n'y a aucun intérêt à élaborer un business model Canvas seul et sans le partager avec des tiers.
- ☞ Pour avancer dans votre démarche, vous devez vous constituer une équipe composée de personnes aux profils variés.
- ☞ Pour compléter votre business model Canvas, vous devez éviter les textes longs.
- ☞ Soyez concis et précis.
- ☞ Le tableau doit tenir sur une seule page.
- ☞ Si vous avez besoin d'apporter des détails sur certains sujets, vous pourrez les insérer dans la partie adéquate de votre business plan
- ☞ Pour remplir le Business Model Canvas (BMC), voici un ordre suggéré qui pourrait être utile :



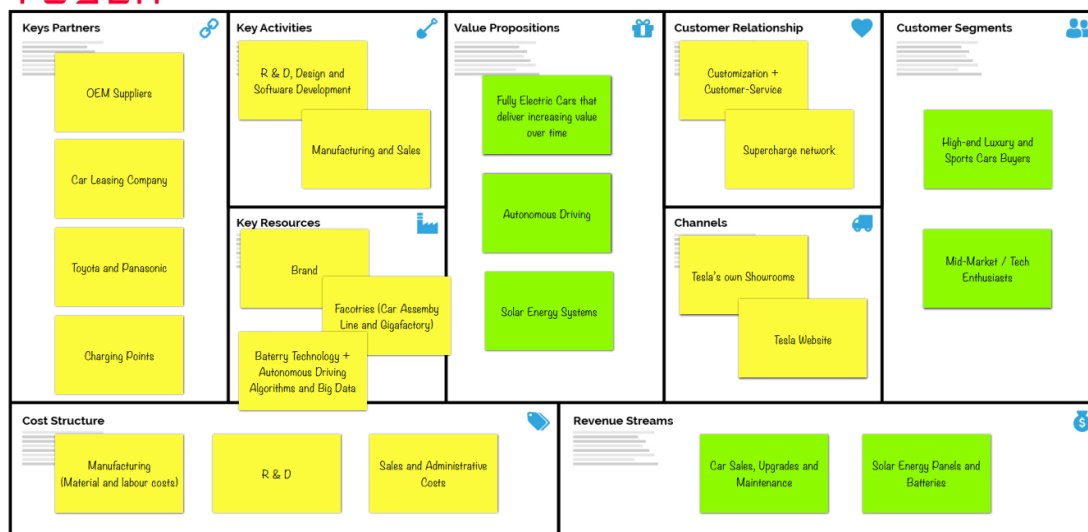
CHAPITRE 2 : ELABORER UN BUSINESS MODEL

III. Exemple de business model Canvas

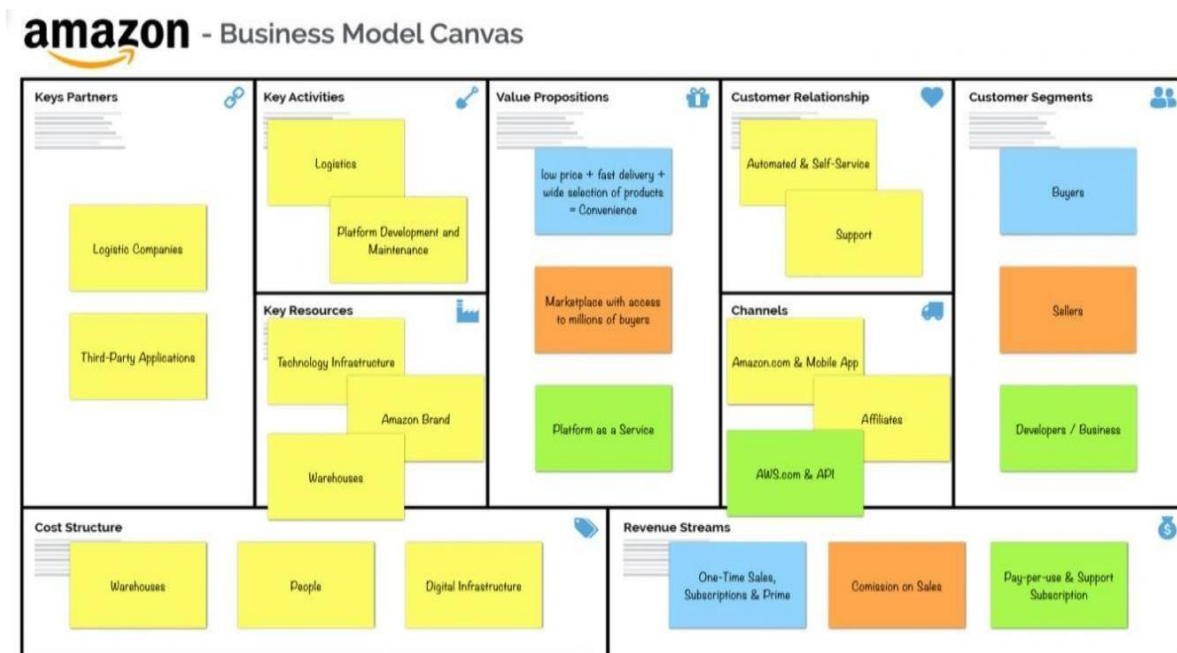
NESPRESSO - Business Model Canvas



TESLA - Business Model Canvas



CHAPITRE 2 : ELABORER UN BUSINESS MODEL



Conclusion

Quelle que soit l'excellence de l'outil, le résultat final dépendra d'abord et avant tout de son utilisation et de son utilisateur :

- ✗ De ses connaissances du domaine d'activité ciblé et de l'écosystème dans lesquels l'activité va s'insérer
- ✗ De sa créativité et de son ouverture d'esprit
- ✗ De ses valeurs
- ✗ De sa vision de ce que doit être l'entreprise, comment elle va grandir et occuper sa place dans son écosystème
- ✗ De son ambition.

RQ : MBC pour télécharger <https://neoschronos.com/assets/business-model-canvas-en-francais.doc>