Même Bensada Souad
Année Universitaire 2026 /2027

CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE

✍ Leçon 1

POURQUOI FAIRE UN BUSINESS MODEL ?

Plan de la leçon	Objectifs pédagogiques
Introduction *I. Origine du business model* *II. Presentation du business model Canvas (BMC)* *III. Nos conseils pour construire votre business model Canvas* *IV. Exemple de model Canvas* *Conclusion*	*Au terme de ce chapitre l'étudiant doit être capable de :* ☞ *Comprendre l'origine de cette notion de business model ;* ☞ *Présenter le BMC de façon synthétique et sa finalité ;* ☞ *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.* ☞ *Du côté des coûts : détailler les pièces du BMC qui décrivent les coûts engendrés par les activités de valeur de l'entreprise.*

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. Origine du business model

1. Définition du business model

☞ Le business model est l'ensemble des choix que les organisations font pour générer des revenus en proposant une offre de valeur à leurs clients. Il désigne « les choix que font les organisations pour générer des revenus : chiffre d'affaires, produits de licences, loyers, prestations de services, cessions d'actifs, produits financiers, subventions, etc. » (Lecocq et alii, 2006).

☞ Un business model, ou modèle économique, explique précisément comment l'entreprise

CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE

va créer de la valeur et gagner de l'argent.

- ☞ Le business model Canvas (BMC) est une méthode qui permet de construire facilement son modèle économique et de le présenter avec clarté.
- ☞ Le BMC est un outil stratégique essentiel utilisé par les entrepreneurs, les startups et les entreprises établies pour conceptualiser, visualiser et analyser la logique économique de leur modèle d'affaires.
- ☞ Le BMC se présente sous la forme d'une carte ou d'une toile divisée en neuf blocs.
- ☞ Chaque bloc représente un aspect spécifique d'une entreprise, notamment la proposition de valeur, les segments de clientèle, les canaux de distribution, les relations clients, les sources de revenus, les activités clés, les ressources clés, les partenariats clés et la structure des coûts.
- ☞ Cette méthode permet de visualiser de manière claire et concise comment une entreprise crée, fournit et capture de la valeur, favorisant ainsi une compréhension approfondie de son fonctionnement et offrant un cadre pour repenser, innover et améliorer son modèle d'affaires.

2. *Finalités du business model*

La proposition de valeur est au cœur du business model ; elle décrit le produit, bien et/ou service, que l'entreprise va proposer à ses clients sous l'angle de la valeur qu'il leur apporte. L'offre de l'entreprise ou sa proposition de valeur est une solution apportée à ses clients et à ses parties prenantes pour satisfaire un besoin. Ainsi, s'interroger sur sa proposition de valeur amène l'entreprise à s'interroger sur toutes les activités utiles pour réaliser cette proposition de valeur et donc son business model.

Le business model ne concerne pas nécessairement un projet innovant mais décrit un projet :

- ✓ Qui répond à un réel besoin ;
- ✓ Qui peut évoluer dans le temps.

Le business model

- ✍ Détaille l'offre proposée et délivrée aux clients : l'utilité du produit ou du service, la façon de le proposer au client, l'usage qu'il va en faire, la marque ou les services associés, etc. ;
- ✍ Précise les clients à qui la proposition de valeur s'adresse : en fonction des types de

CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE

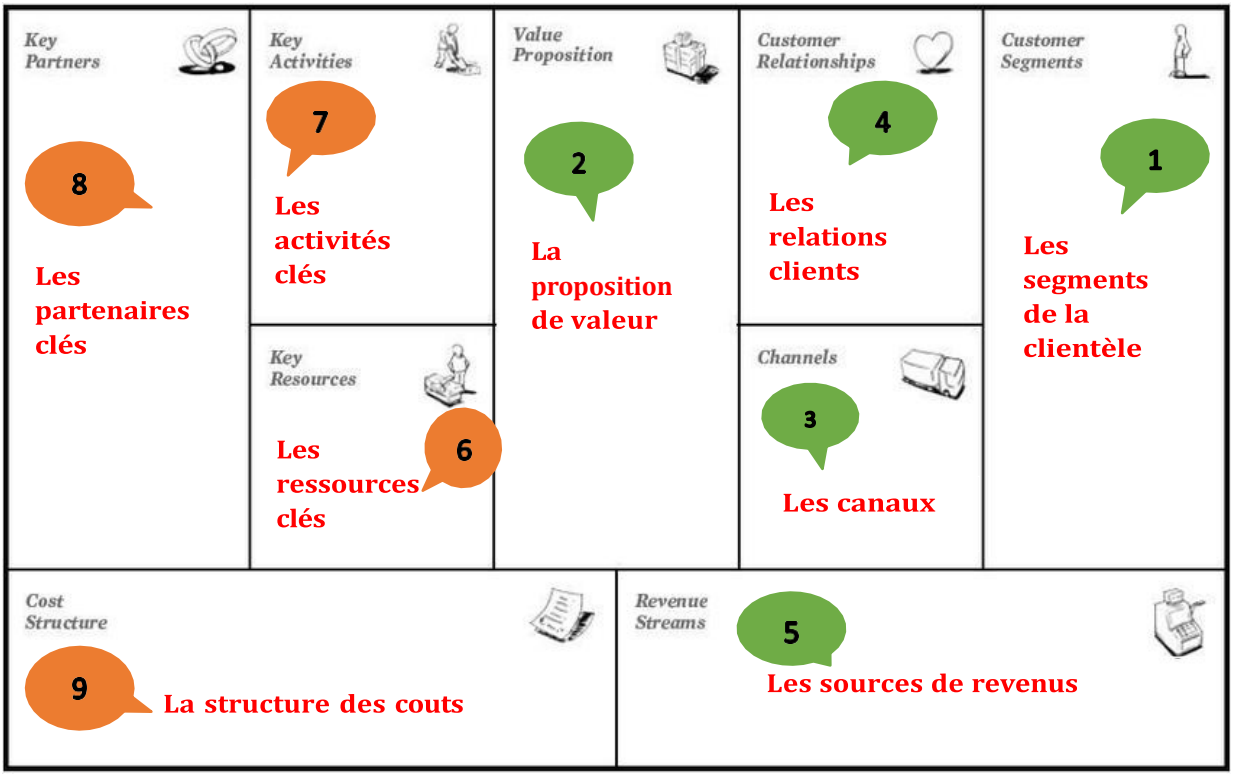
clients , les modes de distribution et de commercialisation devront être adaptés. La question « A qui l'entreprise va vendre ? » conditionne la question « comment va-t-elle vendre à ces clients ? » ;

- Dessine l'organisation et le réseau qui va permettre de fournir cette proposition de valeur aux clients : l'ensemble des partenaires utiles à la réalisation et à la délivrance de cette offre aux clients ;
- Étudie les compétences et les ressources utiles à la réalisation du projet entrepreneurial : Celles que l'on a en interne mais également celles que l'on doit acquérir auprès de partenaires et/ou de prescripteurs ;
- Décrit les sources de coûts (cash out) et de revenus (cash in) de l'entreprise afin de vérifier que l'activité ou les activités puisse(nt) bien rapporter davantage d'argent que ce qu'elle(s) en coûte(nt) pour que l'entreprise puisse être pérenne ;
- Permet de vérifier la pertinence et le réalisme du projet pour ensuite inspirer l'étude de marché qui confirmera l'existence et la taille du marché pour cette activité ;
- Est également destiné à communiquer auprès de l'ensemble des parties prenantes, y compris des investisseurs.

II. Presentation 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.
- 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.

CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE



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.

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

CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE

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 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.

CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE

- 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.

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

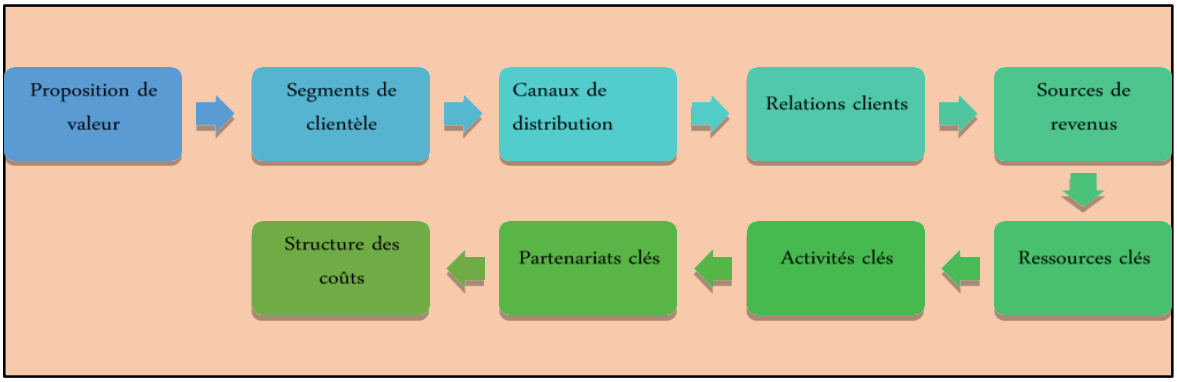
CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE

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 ?

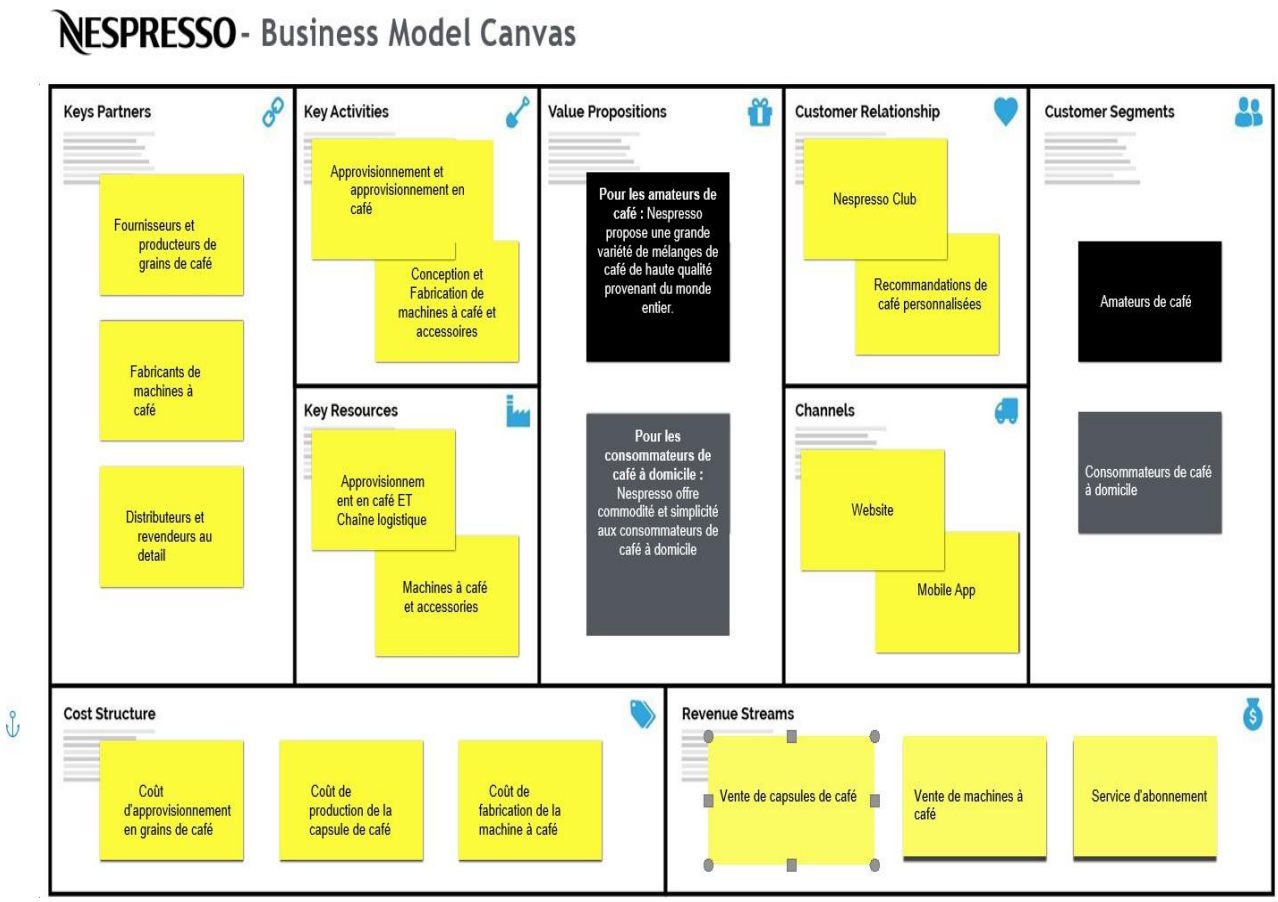
I. *Nos conseils pour construire votre business model Canvas*

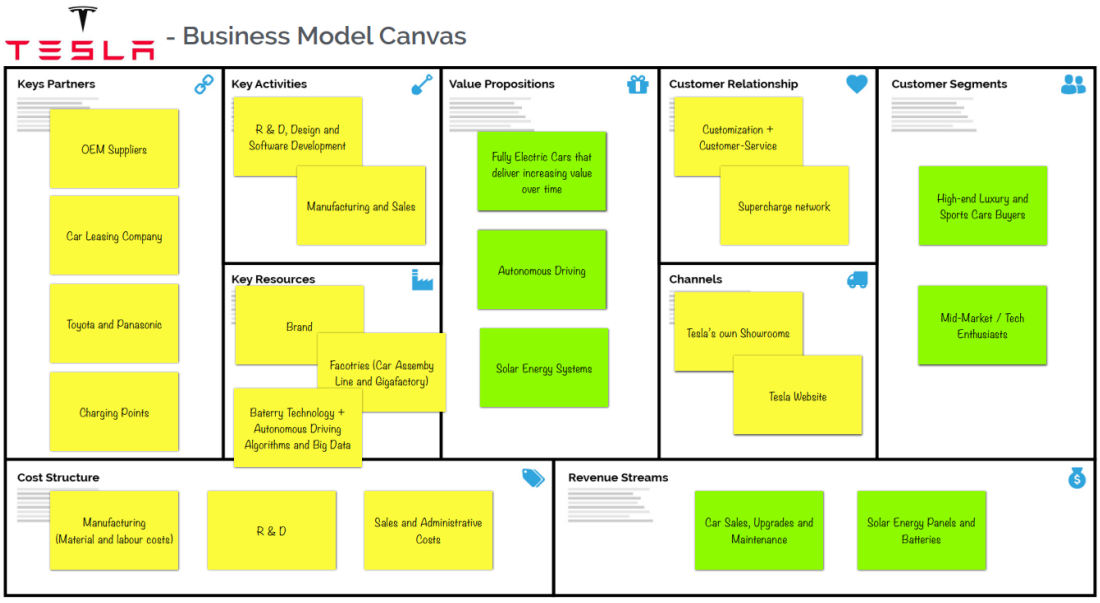
- La construction de votre business model Canvas est une démarche qui a vocation à être réalisée en équipe puis à être confrontée aux avis de personnes extérieures au projet. Il n'y a aucun intérêt à élaborer un business model Canvas seul et sans le partager avec des tiers.
- Pour avancer dans votre 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 :



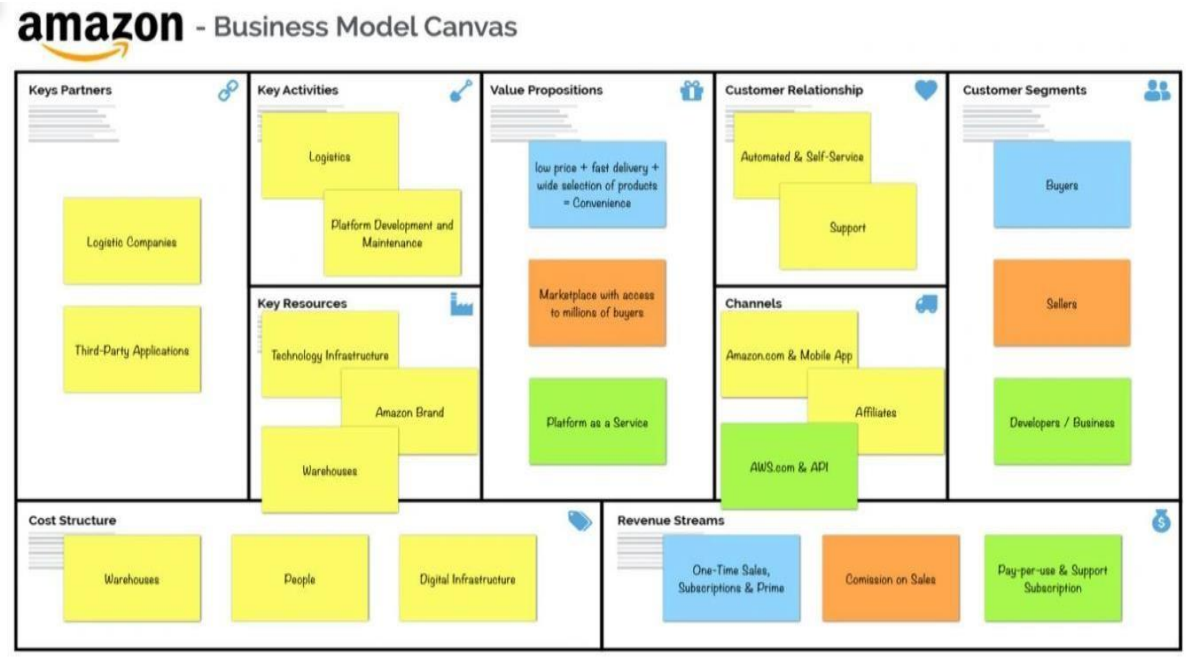
CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE

II. Exemple de business model Canvas





CHAPITRE 3 : ELABORER UN BUSINESS MODEL SUIVANT L'ETUDE DE MARCHE



Conclusion

Le business model formalise le projet de l'entrepreneur sous tous ses aspects afin de vérifier qu'il est réellement viable et pérenne.

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'inséré
- 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