

Initiation à l'entrepreneuriat

Le business model Canvas

Ce cours vous est proposé par Frédérique BLONDEL, Maître de conférences, Université Paris-Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Introduction	2
Présentation du BMC	2
Du côté des revenus (1, 2, 3, 4, 5)	4
(1) Les segments de clientèle	4
(2) La proposition de valeur	5
(3) Les canaux.....	5
(4) Les relations clients.....	5
(5) Les sources de revenus.....	5
Du côté des coûts (6, 7, 8, 9)	6
(6) Les ressources clés.....	6
(7) Les activités clés.....	6
(8) Les partenaires clés.....	6
(9) La structure des coûts	6
Conclusion	7
Références	8

Préambule

Cette leçon présente le business model Canvas (BMC) de Osterwalder et Pigneur qui est l'outil le plus opérationnel et le plus utilisé pour formaliser un business model (ou modèle économique).

Objectif d'apprentissage

- Présenter le BMC de façon synthétique,
- 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 créatrices de valeur de l'entreprise.

Introduction

Le business model Canvas est un outil opérationnel qui décrit l'ensemble des activités d'une entreprise lui permettant d'aboutir à 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).

Présentation du BMC

Le business model Canvas est un outil qui se présente sous la forme d'un tableau mettant en perspective 9 briques. « *This tool resembles a painter's canvas, perforated with the nine blocks, which allows you to paint pictures of new or existing business models* » (Osterwalder et Pigneur, 2010).

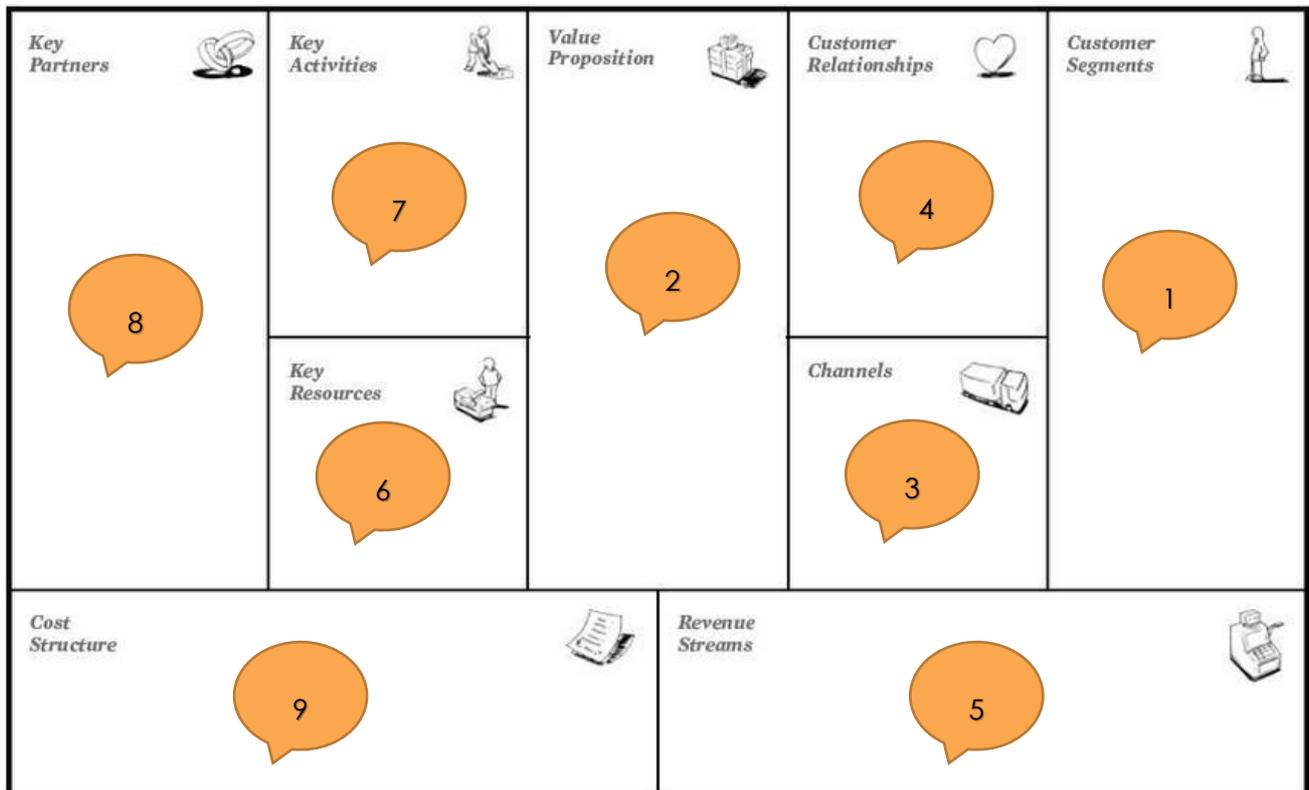


Figure 1 : The Business Model Canvas (extrait de Osterwalder et Pigneur , 2010) complété avec les numéros

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 soient bien en adéquation avec le modèle économique.

L'ordre des pièces de ce puzzle n'est pas anodin (numérotées de 1 à 9 en orange 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 génère des revenus et des coûts qu'il est pratique de détailler au fur et à mesure dans le tableau également.

Un outil interactif de la BPI permet à l'entrepreneur de construire son BMC en étant accompagné pour chaque élément de son puzzle. Chaque élément est détaillé pour finalement parvenir à la description de l'ensemble du BMC.

Pour consulter cet outil interactif :

<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-canvas-outil-incontournable-createur>

Exemple de business model Canvas

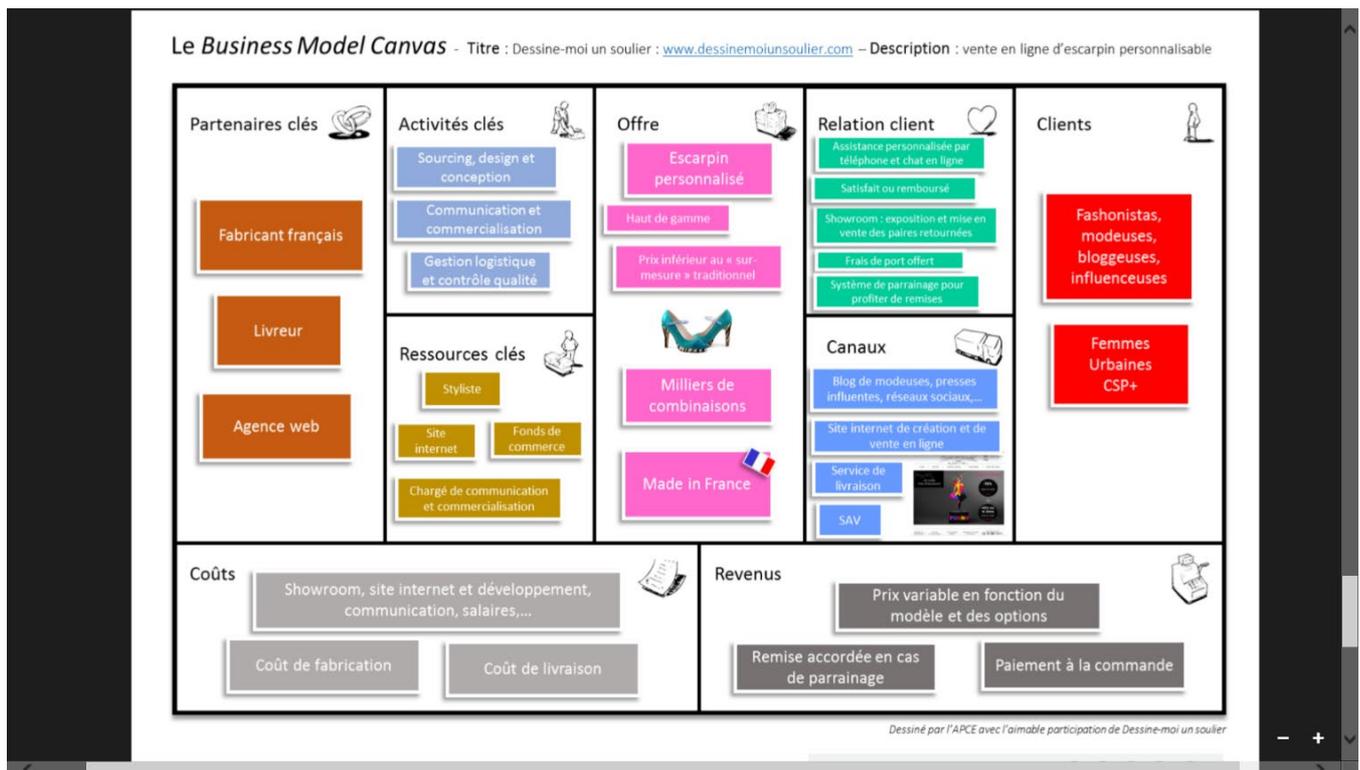


Figure 2 : exemple de business model Canvas de l'entreprise Dessine-moi un soulier

Source : <https://www.dessinemoiunsoulier.com/>

Du côté des revenus (1, 2, 3, 4, 5)

À droite du BMC sont présentées les pièces du puzzle qui sont source de revenus.

(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.

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

- En BtoB : le type d'entreprise, sa taille, sa localisation, etc. ;
- En BtoC : 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 différenciant 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.

(3) Les canaux

Comment toucher les (segments) clients ?

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.

(5) Les sources de revenus

Pour quelle valeur le client est-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.

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

Quels 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 le business model de 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 ?

Il est indispensable d'évaluer l'ensemble des coûts générés par l'activité de l'entreprise. Il peut s'agir de coûts fixes (indépendants du chiffre d'affaires) ou de coûts variables (qui augmentent avec l'activité de l'entreprise et de son chiffre d'affaires).

L'entreprise devra vérifier que les revenus générés par ses activités couvrent au minimum l'ensemble des coûts générés par ces activités afin que son business model soit viable.

Conclusion

Le business model canvas est un outil intéressant car il permet de :

- Structurer un projet entrepreneurial et vérifier qu'il est viable ;
- Construire la pensée de l'entrepreneur en l'incitant à se poser des questions sur son projet ;
- Discuter avec les parties prenantes de ce projet ;
- Faire évoluer le projet si besoin : « pivoter » pour mieux capturer de la valeur.

Références

Comment citer ce cours ?

Initiation à l'entrepreneuriat, Frédérique Blondel, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



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

Table des illustrations

Figure 1 : The Business Model Canvas (extrait de Osterwalder et Pigneur , 2010) complété avec les numéros	3
Figure 2 : exemple de business model Canvas de l'entreprise Dessine-moi un soulier.....	4

Bibliographie et sitographie

Osterwalder A., Pigneur Y., Business model generation, Wiley, 2010.

Le business model Canvas : un outil incontournable pour tout créateur !, BPIFrance : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-canvas-outil-incontournable-createur>

Exemple de business model Canvas de l'entreprise Dessine-moi un soulier : : <https://www.dessinemoiunsoulier.com>