



Décrire son modèle économique

Ce document permet de décrire votre modèle économique en toute simplicité.
La méthode présentée est celle développée dans l'ouvrage :
« Business Model Nouvelle Génération » d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur.

Pour bien débiter...

- Qu'est-ce qu'un modèle économique ?
 - Un modèle économique (ou *business model* en anglais) décrit précisément comment votre entreprise va gagner de l'argent. En pratique, cela revient à définir ce que vous allez vendre, auprès de quels clients, dans quel but, de quelle manière, et pour quel bénéfice. Autrement dit, il s'agit de décrire votre activité.
 - La description de votre modèle économique est une des pièces maîtresses de votre projet de création d'entreprise. Elle remet au cœur de vos préoccupations, l'offre que vous allez proposer à vos clients, et notamment la manière dont vous allez la créer, la délivrer et engranger des bénéfices avec. Mais il ne s'agit pas du seul avantage qui doit vous pousser à réaliser ce travail, la description de votre modèle économique va vous permettre de :
 - déterminer les compétences dont vous avez besoin, à acquérir personnellement ou auprès de partenaires,
 - commencer à recenser les moyens matériels, immatériels, humains et financiers utiles au lancement de votre entreprise, à votre disposition et à rechercher,
 - délimiter le périmètre de votre étude de marché et définir les prémices de votre stratégie commerciale,
 - esquisser les contours de votre organisation en termes de production, de logistique, de gestion, etc.
 - Enfin, gardez à l'esprit l'objectif final d'un modèle économique, qui est de :
 - proposer une offre qui répond à un véritable besoin pour vos clients,
 - se démarquer des autres, en innovant soit par l'offre proposée, l'usage qui en est fait, les moyens mis en œuvre, ou la stratégie commerciale.
- Et le business plan dans tout ça ?
 - Le business plan va bien au-delà du modèle économique. C'est un dossier écrit qui présente votre projet de création d'entreprise dans sa globalité. Il comporte, entre autres, les éléments suivants :
 - une présentation du créateur et des associés,
 - le modèle économique,
 - l'étude de marché et la stratégie,
 - les prévisions financières,
 - l'état d'avancement du projet,
 - des annexes, etc.Cette liste est non exhaustive.

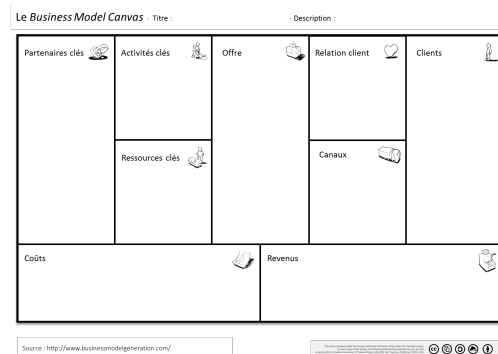
Pour bien débiter...

- Comment décrire son modèle économique ?
 - Pour ce faire, il existe différentes manières. La plus évidente, consiste à répondre par écrit aux questions suivantes :
 - Quel est le produit ou le service que vous souhaitez proposer ?
 - Quels sont les avantages de votre produit ou de votre service par rapport aux concurrents ?
 - Qui sont vos clients et comment allez-vous les toucher ?
 - Quels moyens devez-vous mettre en œuvre pour créer votre produit ou votre service ?
 - Quelles sont les principales dépenses et recettes générées par votre activité ?
 - Mais vous pouvez également « dessiner » votre modèle économique, en utilisant par exemple le **Business Model Canvas**, aujourd'hui largement répandu.
- Qu'est-ce que le *Business Model Canvas* ?
 - L'utilisation du *Business Model Canvas* repose sur une méthode développée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur ouvrage intitulé *Business Model Nouvelle Génération*. Il permet de représenter en une seule page, au travers d'un **canevas**, l'ensemble de votre modèle économique. Vous pouvez y jeter vos idées sans travail fastidieux d'écriture, y coller des Post-it®, dessiner, raturer, lister vos contacts, agraffer des notes, ... et passer ainsi de l'idée à l'action plus rapidement.
 - Votre canevas complété, se révélera un sérieux atout pour la suite de votre projet. Il vous permettra de définir vos priorités en faisant apparaître en un clin d'œil ce dont vous avez besoin, mais également les démarches à accomplir, pour progresser. Sa simplicité de présentation facilitera le dialogue avec vos interlocuteurs et partenaires potentiels. *Un bon dessin vaut mieux qu'un long discours !*

Le Business Model Canvas...

- Le Business Model Canvas comporte **9 briques** qui traduisent les principaux aspects économiques d'une entreprise :

- Les clients
- L'offre
- Les canaux
- La relation client
- Les revenus
- Les ressources clés
- Les activités clés
- Les partenaires clés
- Les coûts



- 1. Les clients** : la raison d'être de votre projet, au cœur de toutes vos attentions. Vous devez déterminer qui ils sont. Dans le cas où il y aurait plusieurs types de clients, on parlera de segments dès lors qu'ils auront des besoins distincts, des sensibilités différentes aux prix et aux moyens de communication que vous pourrez employer, voire des habitudes de consommation spécifiques. Différenciez vos clients de vos utilisateurs. En effet, les clients (ceux qui payent) ne sont pas toujours les utilisateurs de vos produits ou de vos services.
- 2. L'offre** : elle va bien au-delà du produit ou du service proposé. C'est ce qui incite un client à choisir votre entreprise plutôt qu'une autre. Votre offre est-elle plus performante ? Plus esthétique ? Plus accessible ? Plus personnalisable ? Plus compétitive ? Etc. N'oubliez pas, elle doit résoudre avant tout un problème réel ou répondre à un besoin existant. Elle peut également révéler un nouveau besoin et le satisfaire : c'est le cas de l'innovation de rupture. L'offre est indissociable du client que vous ciblez, le tandem ainsi créé est le fer de lance de votre entreprise.
- 3. Les canaux** : il s'agit de tous les moyens de communication et de distribution que vous mettez en place pour toucher vos clients. Comment allez-vous faire connaître votre offre, la vendre, la distribuer et en assurer le SAV ? C'est une occasion de vous démarquer.
- 4. La relation client** : elle concerne tous les moyens employés, au-delà du produit ou du service vendu, pour vous assurer la fidélité de vos clients, en acquérir de nouveaux, faciliter l'acte d'achat, voire augmenter la fréquence d'achat. Il peut s'agir de fournir une assistance personnelle dédiée, un service de retour des marchandises, une carte de fidélité, etc.
- 5. Les revenus** : il s'agit de toutes les rentrées d'argent générées par votre activité. Ils peuvent être ponctuels ou récurrents, fixes ou variables. Autrement dit : comment vont payer vos clients ? Quand vont-ils payer ? Avant ou après que vous ne dépensiez ? Quel est le prix pratiqué selon vos différents segments de clientèle ? A titre d'exemple : les prix sont-ils fixés en fonction des volumes, du temps passé ? S'agira-t-il d'un prix catalogue, d'un forfait, d'un abonnement, d'une location, dépendant d'une condition, d'un objectif ? Vos prix dépendent-ils de la rareté du produit ou du service ? Sont-ils négociables ? Etc.

Le Business Model Canvas...

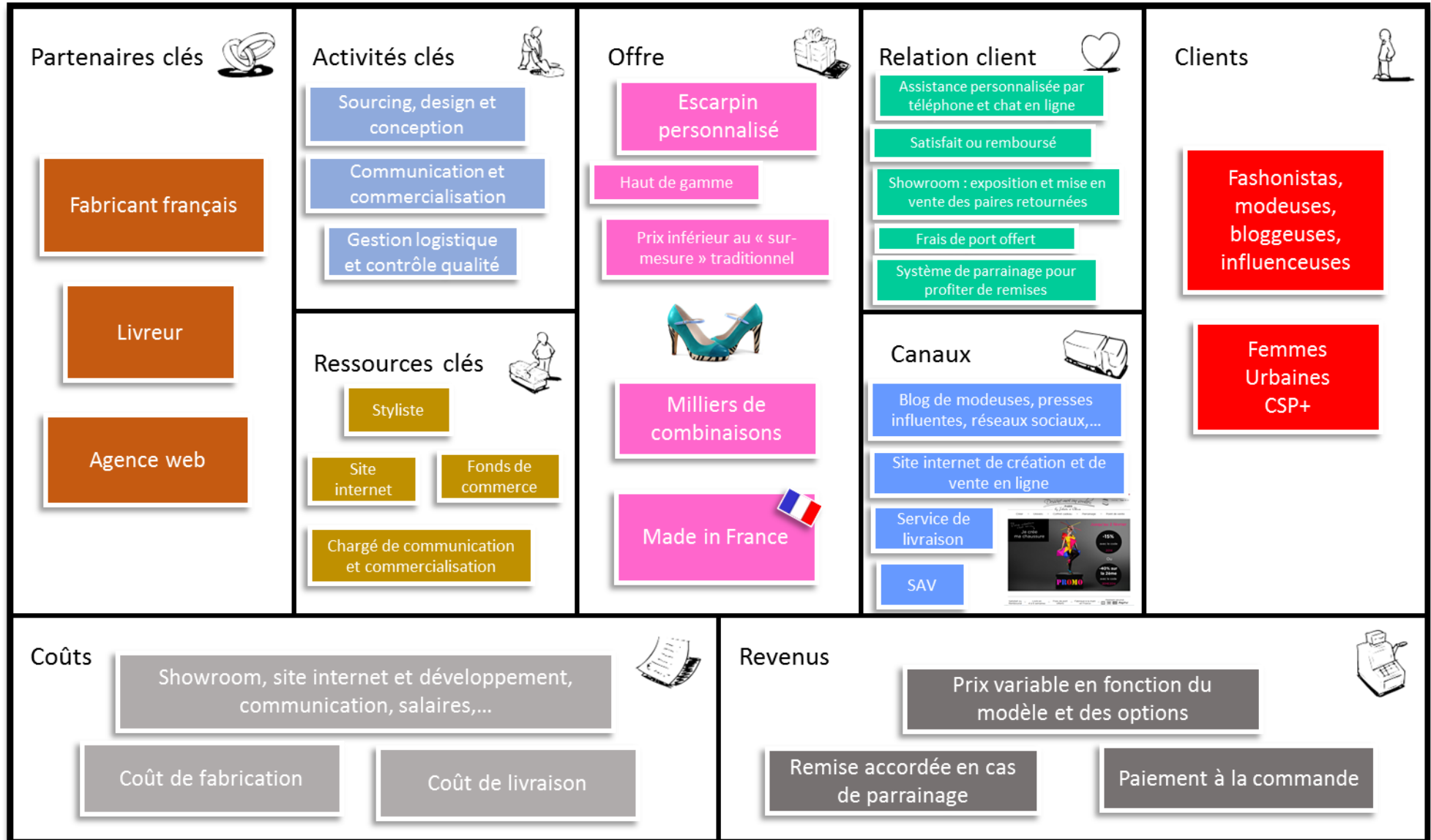
- Suite...

6. **Les ressources clés** : il s'agit de tous les moyens matériels, immatériels, humains, et financiers que l'entreprise doit réunir pour produire une offre répondant aux attentes de ses clients. Exemples : les salariés, le fonds de commerce, le mobilier, le matériel, les véhicules, le site internet, les ressources financières, les locaux, un savoir-faire, une compétence, une expertise, un fichier qualifié de prospects, une base de données, etc.
7. **Les activités clés** : elles traduisent concrètement ce que fait l'entreprise. Par exemple, dire que l'on vend des vêtements n'est pas suffisant. En effet, une idée, si simple soit-elle, peut exprimer différentes réalités. S'agit-il de l'achat/revente de vêtements ou de la conception, fabrication et vente de vêtements ? Ou bien au contraire une place de marché internet où marques de mode et acheteurs se rencontrent ? Dans ce dernier cas l'activité réelle de l'entreprise consistera à gérer un site internet et un centre de logistique. Dans le cas de consultants, l'activité principale consiste à rechercher et à analyser des informations, et à préconiser des actions.
8. **Les partenaires clés** : ce sont les alliés extérieurs de l'entreprise grâce auxquels vous pourrez faire évoluer et améliorer votre offre. Il peut s'agir de fournisseurs, de sous-traitants, de coproducteurs, d'intégrateurs, d'experts, etc. Le choix des partenaires est naturellement lié à la clientèle que vous ciblez. Une bonne relation partenariale peut par ailleurs vous garantir certains avantages sur vos concurrents : contrôle des prix, exclusivité d'un savoir-faire, maîtrise du cycle de production, etc. Convaincre des partenaires de travailler avec vous, mérite autant d'attention que de convaincre des prospects de devenir vos clients !
9. **Les coûts** : il est enfin nécessaire d'évaluer l'ensemble des coûts indispensables au bon fonctionnement de l'activité décrite. Les coûts peuvent être variables, c'est-à-dire dépendre du niveau d'activité de l'entreprise ; ils augmentent au fur et à mesure que le chiffre d'affaires augmentent (achat de marchandises, de matière première, etc.). Au contraire certains coût sont fixes ; ce sont des dépenses incompressibles indépendantes du chiffre d'affaires (loyer, prime d'assurance, etc.).

Et maintenant ?

- Passez à l'action en construisant votre propre modèle économique avec le *Business Model Canvas* !
- Pour ce faire, vous trouverez dans les pages qui suivent :
 - un *Business Model Canvas* comportant un rappel des bonnes questions à se poser pour chaque brique,
 - un *Business Model Canvas* entièrement complété en guise d'exemple,
 - un *Business Model Canvas* vierge à imprimer et à compléter vous-même.
- Le *Business Model Canvas* est distribué sous licence *Creative Commons*. Pour plus d'informations à ce sujet, nous vous invitons à consulter le wiki français suivant :
 - http://fr.wikipedia.org/wiki/Licences_Creative_Commons
- Au sujet des auteurs du *Business Model Nouvelle Génération* :
 - <http://www.businessmodelgeneration.com/> (site en anglais)

Partenaires clés  Quels sont les partenaires dont vous avez le plus besoin ? Exemples : - fournisseurs, - sous-traitants, - organisations professionnelles, - prescripteurs, ? Etc.	Activités clés  Que devez-vous faire pour produire votre produit/service ? Avez-vous une activité de : - conception, - achat/revente, - production, - gestion logistique, - intermédiation commerciale ? Etc.	Offre  Quel produit/service proposez-vous ? A quel besoin/problème répond-il ? Quel est son avantage par rapport aux autres ? Votre offre est-elle : - nouvelle, - moins cher, - personnalisable, - plus accessible, - plus performante ? Etc.	Relation client  Quelle relation spécifique allez-vous mettre en place avec vos clients pour les attirer, les fidéliser et les inciter à acheter ? Allez-vous proposer : - une assistance personnelle, - un service d'échange, - un programme de fidélité ? Etc.	Clients  Qui sont vos clients ? Combien sont-ils ? Y'a-t-il différents segments de clientèle ? Quelles sont leurs caractéristiques : - entreprises, particuliers, etc. - local/international, - niveau de revenus, - habitudes de consommation ? Etc.
Coûts  Quelles sont les principales charges de votre activité ? Quelles sont les charges fixes et les charges variables ? Exemples : - marchandises, - loyer, - salaires, - sous-traitance ? Etc.	Ressources clés  Quelles sont les ressources dont vous avez besoin ? Avez-vous besoin de : - salariés, - savoir-faire, - fonds de commerce, - local, - licences, brevets, - matériels ? Etc.	Canaux  Quels modes de distribution et de communication allez-vous utiliser pour valoriser votre offre, la distribuer et en assurer le SAV ? Exemples : - flyer, - site internet, - boutique, - agents commerciaux, - vente directe, - conseiller clientèle/SAV ? Etc.	Revenus  Comment vos clients vont-ils payer pour acquérir votre produit/service ? Doivent-ils payer : - un prix fixe, variable, - une location, - un abonnement, - un forfait ? Etc.	



Dessiné par l'APCE avec l'aimable participation de Dessine-moi un soulier

Le *Business Model Canvas* - Titre :

- Description :

Partenaires clés 	Activités clés 	Offre 	Relation client 	Clients 
	Ressources clés 		Canaux 	
Coûts 			Revenus 	