

## Notes récapitulatives Chapitre 2 De l'opportunité à l'élaboration de projet

### 1. Le business model

Le Business Model Canvas a été développé par le chercheur et entrepreneur Suisse, Alexander Osterwalder, dans le cadre d'une thèse de doctorat ; il est co-auteur du livre « Business Model Generation » et est reconnu par les experts américains du lean start-up. Le Business Modèle Canvas est une matrice visuelle (canvas) constituée de 9 blocs qui décrivent les 4 grandes dimensions d'une organisation :

1. Les clients
2. L'offre
3. L'infrastructure
4. La viabilité financière



Dans le BM, ces 4 dimensions se divisent en 9 blocs :

- Les différents segments de clients.
- La proposition de valeur.
- La relation avec les clients.
- Les canaux de distribution.
- Les activités clés.
- Les ressources clés.
- Le réseau de partenaires.
- La structure des coûts.
- Les flux de revenus.

Ainsi, le BM est un outil conceptuel qui contient un ensemble d'éléments tout en expliquant leurs relations et exprimant la logique de l'entreprise. Il décrit « *la valeur offerte par l'entreprise à un ou plusieurs segments de clientèle, de son architecture et de son réseau de partenaires pour créer, commercialiser et délivrer cette valeur et ce capital relationnel, ainsi que pour générer des flux de revenus rentables et durables* ». (Alexander Osterwalder).

Concrètement, le business model est la représentation de la façon dont une organisation réalise du chiffre d'affaires. Il puise son utilité dans plusieurs éléments dès lors qu'il permet au créateur de :

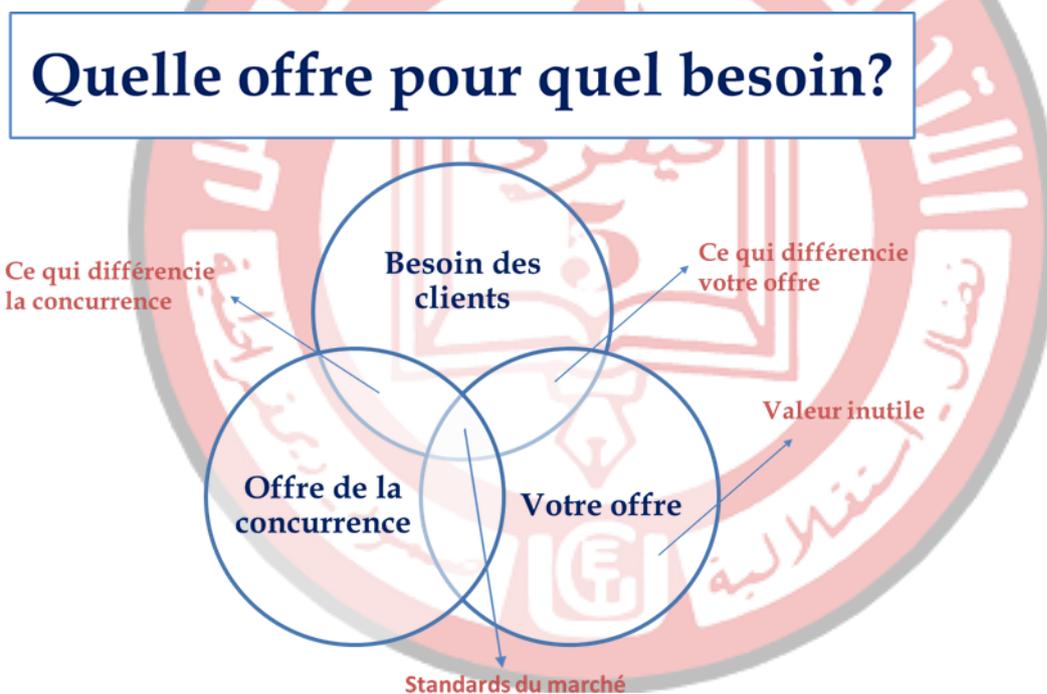
- Apprécier son aptitude en soi ;
- Apprécier son aptitude par rapport à la concurrence ;
- Donner un aperçu complet de sa vision et de sa capacité à créer une valeur ajoutée.

## 1. Rubriques du BM

### 1. L'offre de valeur, value proposition

La proposition de valeur décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clients. Ainsi, elle doit apporter une solution aux besoins ressentis par les clients, à leurs difficultés, ect.

La valeur proposée d'une entreprise représente la raison pour laquelle un client consommera son produit ou service et pas celui des concurrents.



Le schéma ci-dessus représente d'un côté, l'offre, qui doit être en lien avec les besoins des clients. D'un autre côté, l'entrepreneur n'est pas seul sur le marché, il a un ou plusieurs concurrents qui proposent une offre de valeur susceptible de satisfaire les besoins des clients, il doit alors analyser **les standards du marché**, et trouver les points de **différenciation** qui feront que les clients achèteraient ses produits et pas ceux des concurrents.

L'entrepreneur doit ainsi proposer une offre de valeur unique. Pour ce faire, plusieurs questions sont à poser à ce niveau à savoir :

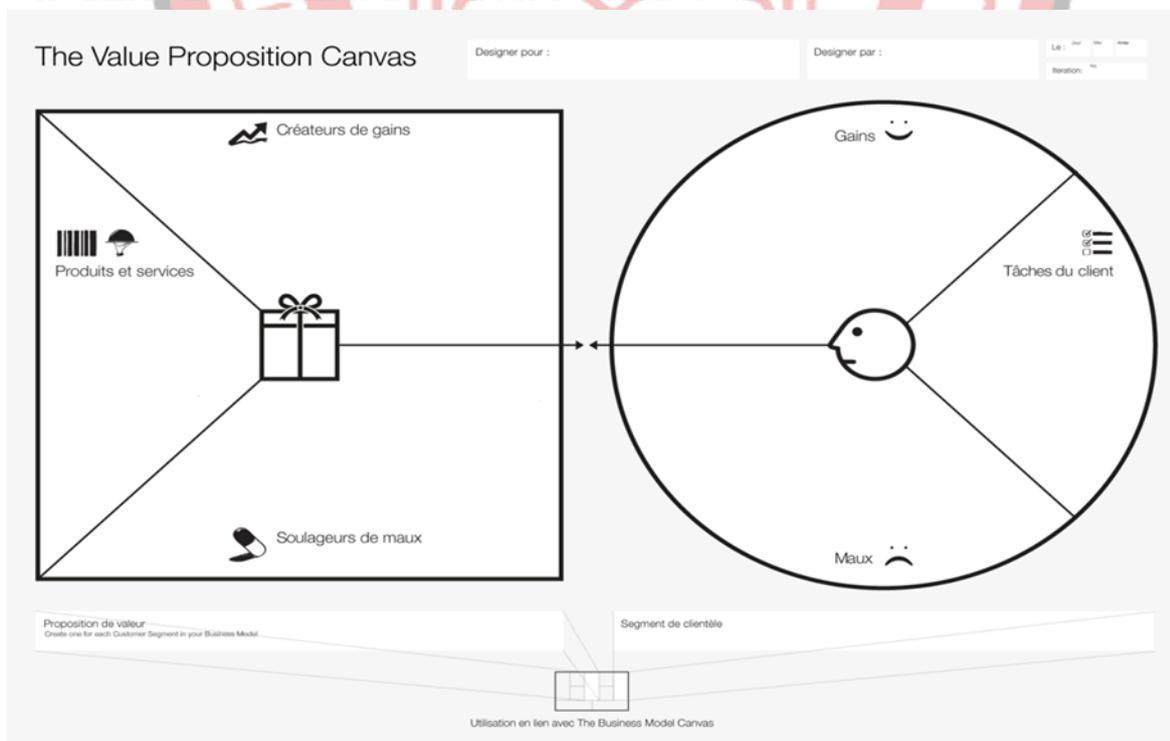
- **Quelle valeur apportez-vous au client ?**
- **Quels problèmes contribuez-vous à résoudre ?**
- **À quels besoins répondez-vous ?**
- **Quelles combinaisons de produits/services proposez-vous à chaque segment de clients ?**

Pour comprendre la relation entre l'offre de valeur et les clients, l'entrepreneur peut utiliser un outil, celui de la valeur proposée Canvas (Alexander Osterwalder). Il s'agit d'un schéma représentant d'un côté, le profil client qui englobe :

1. **Tâches** : Ce que le client essaye d'accomplir, les problèmes qu'il souhaite résoudre, les besoins qu'il souhaite satisfaire.
2. **Gains** : ce sont les avantages attendus par les clients, leurs désirs, leurs aspirations. Cela comprend l'utilité fonctionnelle, les acquis sociaux, les émotions positives et les économies de coûts.
3. **Maux** : il s'agit des émotions négatives, obstacles, difficultés, risques ressentis par le consommateur lors de l'exécution de la tâche.

De l'autre côté, le schéma montre **la "value map"** qui englobe :

1. **Créateurs de Gains** : Comment les produits/services créent des gains et des avantages pour les clients ?  
Quels sont les avantages espérés par les clients ?
2. **Liste des Produits et services** : il faut réfléchir comment les produits/services aident les clients à accomplir une tâche ou à satisfaire des besoins de base ?
3. **«Soulageurs» de maux** : Comment les produits et services créent-ils de la valeur pour les consommateurs et comment ils atténuent les ennuis des clients ?



Ainsi selon ce modèle, l'entrepreneur doit aligner son offre aux composantes de **la carte du profil** des clients. Il doit choisir un critère principal parmi les 5 suivants : le prix, le produit, l'expérience, l'accès, le service. Il choisit ensuite un deuxième critère lui permettant de se différencier de la concurrence. Les 3 autres critères doivent être à un niveau égal aux standards de marché.

Enfin, l'offre de valeur, doit être **unique** et **différenciée** de celles proposées par les concurrents. Elle doit être bien définie et portant un message adéquat et compréhensible pour les consommateurs.

## 2. Les Segments clients

Ce bloc définit **les différents groupes de clients** que cible une entreprise. Ces segments de clients présentant des besoins et des comportements communs, ce qui permet de partir d'une compréhension fine des besoins spécifiques des clients. Ainsi, les segments clients sont la raison d'être du projet de création.

## 3. Les canaux de distribution

Ce bloc décrit comment une entreprise communique et entre en contact avec les segments de clients pour leur délivrer la proposition de valeur. Les canaux de communication et de distribution constituent l'interface entre l'entreprise et ses clients. Ces canaux remplissent deux fonctions, à savoir :

- Faire savoir aux clients que les produits et les services de l'entreprise existent.
- Leur permettre d'évaluer la valeur proposée et d'accéder à l'offre.

Ainsi, l'entrepreneur doit connaître les canaux préférés par ses clients cibles (vente en ligne, magasins, etc.), ainsi que les canaux les plus rentables.

## 4. Les relations clients

Ce bloc décrit tous les moyens employés (site, application en ligne, service après-vente) au-delà du produit ou du service vendu permettant de :

- assurer la fidélité des clients,
- en acquérir de nouveaux,
- faciliter l'acte d'achat et augmenter sa fréquence.

À ce niveau, l'entrepreneur doit se poser certaines questions :

- Quel type de relations allez-vous entretenir avec votre cible et/ou chaque segment ?
- Quels sont les supports à utiliser (assistance personnalisée, carte de fidélité, co-crédation, remise, ect.) ?

## 5. Les ressources clés

Il s'agit des actifs les plus importants requis pour créer l'offre de valeur, de toucher les clients cibles et d'entretenir des relations avec eux et enfin de générer des revenus. 4 types de ressources sont indispensables pour l'activité de création :

- Des ressources humaines ;
- Des ressources intellectuelles : marque, logiciels ;
- Des ressources financières : fonds financiers ;
- Et des ressources physiques : machines, équipements, locaux, etc.

## 6. Les activités clés

Il s'agit des activités les plus importantes afin que le BM puisse fonctionner et que le projet réussisse. Les questions à se poser sont : Quelles activités clés exigées par :

- La proposition de valeur ?
- Les canaux de distribution ?
- La relation avec les clients ?

## 7. Les partenaires clés

Ce bloc décrit les intervenants stratégiques (partenaires et fournisseurs) qui sont indispensables :

- A la création de valeur proposée ;
- Aux canaux de distribution ;
- Aux relations clients.

L'entrepreneur noue des partenariats pour plusieurs raisons : optimiser le BM, réduire les risques, ou l'acquisition de ressources. Ces partenariats prennent la forme de :

- Alliances stratégiques entre entreprises ;
- Partenariats ;
- Joints venture ;
- Relations fournisseurs clients.

## 8. Les flux de revenus

Il s'agit de la trésorerie de l'entreprise engendrée par l'offre de valeur aux clients. Il y a deux types de flux :

- De transaction (paiement ponctuel de clients) ;
- Récurentes (paiement régulier de clients).

L'entrepreneur doit décider s'il applique le même prix à tous les segments, s'il y a des paiements annuels, des abonnements, etc.

## 9. La structure des coûts

Il s'agit de définir et de prévoir tous les coûts inhérents à un modèle économique permettant de délivrer la proposition de valeur. Il existe deux types de coûts :

- Coûts fixes : les dépenses incompressibles indépendantes du chiffre d'affaires (loyer, prime d'assurance, etc.).
- Coûts variables : constituent des coûts qui peuvent augmenter en fonction du chiffre d'affaire.