



Formation Business Model CANVAS

Entrepreneur de la TPE

Définition du concept : THÉORIE

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

« L'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur et la manière de capter cette valeur pour la transformer en profits ».

Le Business Model s'adapte à une lecture transversale, c'est-à-dire multifonctionnelle de l'entreprise, et ce en combinant les différentes facettes : le marketing et le commercial dans la proposition de valeur, l'organisation et les opérations dans l'architecture de valeur, et les aspects financiers dans le modèle de profit.

En bref, 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

Formation Business Model CANVAS

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 !

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.



Formation Business Model CANVAS

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.

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 ?

ou, on peut faire un schéma de l'organisation systémique que l'on imagine pour notre future entreprise.

On retiendra : Le modèle économique ou « business model » est la manière dont l'entreprise génère ou va générer de la rentabilité. C'est une description ou une représentation cohérente des moyens de tirer des revenus d'une activité. Le modèle économique touche à différentes fonctions de l'entreprise :

Le **marketing**. Le modèle économique se base sur un concept marketing, c'est-à-dire une « proposition de valeur faite au client ».



Formation Business Model CANVAS

L'**organisation**. Le modèle économique repose sur une organisation cohérente et performante.

Les **finances**. Le modèle économique est un « modèle de revenus » en même temps qu'un « modèle de coût ».

Finalement, le modèle économique est un élément fondamental de la stratégie d'une entreprise : c'est un plan d'organisation qui permet de proposer une offre pertinente et concurrentielle, tout en garantissant la viabilité de l'entreprise dans le temps et sa capacité à générer du profit.

Tout entrepreneur doit se poser la question de son modèle économique, y compris s'il crée une très petite entreprise. Le chef d'entreprise présente son modèle économique dans le business plan et le traduit en chiffres dans le prévisionnel financier.

Formation Business Model CANVAS

Objectif pédagogique 1 : La proposition de valeur

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.

Qu'est-ce qui va déclencher ce moment magique où le client/prospect va taper un à un les chiffres de sa carte bancaire dans le formulaire de commande ?

Une seule chose : la valeur que vous apportez.

(Ou plus précisément : la valeur qu'il pense que vous apportez - mais la différence entre les deux est une longue histoire dont nous parlerons bien plus tard).

La question critique est donc celle-ci :

Apportez-vous assez de valeur pour pousser votre prospect à dépenser son précieux argent ?

La proposition de valeur de l'entreprise est l'ensemble des avantages ou des valeurs qu'elle promet d'apporter aux consommateurs afin de satisfaire leurs besoins.



L'entreprise doit d'abord concevoir une offre (produit) susceptible de satisfaire le besoin du marché



le doit décider ce qu'elle va réclamer en échange de cette offre (prix)

Formation Business Model CANVAS



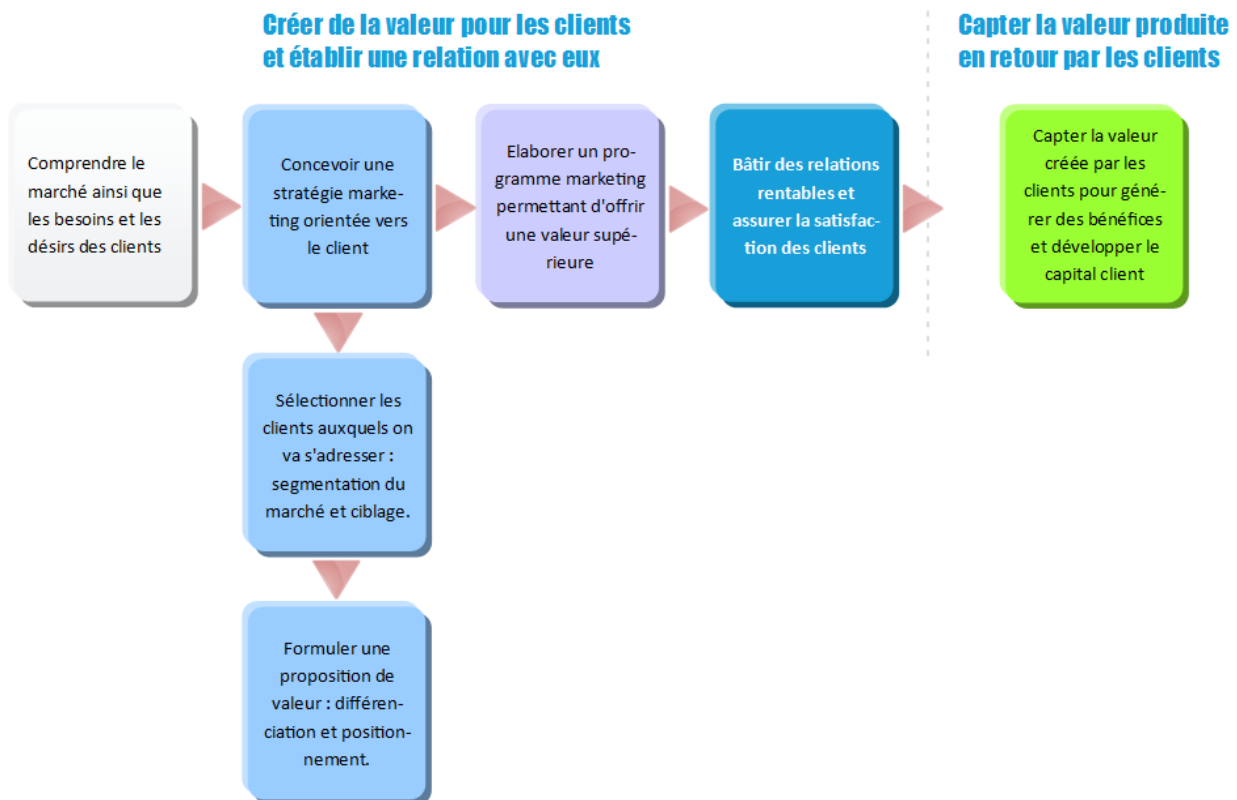
le doit évaluer comment elle va la rendre disponible auprès des consommateurs (point de vente)



le doit enfin faire connaître son offre aux clients et les convaincre de ses mérites (communication)

De cette démarche découlera la stratégie marketing qui sera traduite en plan d'action, permettant de nouer des relations durables avec les clients.

La démarche marketing peut être schématisée comme suit :



On s'intéresse aux besoins du client pour en faire découler une proposition de valeur.

Par exemple, lorsqu'un consommateur achète un billet d'avion en ligne, nous nous intéressons à l'ensemble des tâches qu'accomplit le client pour choisir son billet afin de lui proposer le service le plus ergonomique possible. On mettra à sa disposition un calendrier, des loueurs de voitures, des hôtels qu'il pourra booker,...

un autre exemple : HILTI qui est un fabricant d'outils à usage des professionnels du BTP. Il y a qq années, HILTI a rencontré de gros problèmes à cause de la concurrence chinoise. ils ont analysé leur

Formation Business Model CANVAS

marché en faisant une grosse erreur. A savoir qu'ils se sont intéressés au process d'achat de la machine alors que la tâche principale de leur client n'est pas d'acheter le produit mais plutôt d'utiliser le produit !!

Objectif pédagogique 2 : Le segment de clientèle

Client VS Utilisateur : Qui sont mes clients ?

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.

La segmentation permet d'effectuer des actions marketing différenciées en fonction des segments et de proposer éventuellement une offre produit spécifique à chaque segment tout en veillant à éviter d'éventuels conflits de segments. Il est également possible de faire le choix de ne s'adresser qu'à un seul segment de marché.

L'entreprise doit définir au préalable quels sont les clients à servir et comment elle prévoit de créer de la valeur pour les clients, ce qui nécessite l'élaboration d'un programme marketing en utilisant le mix marketing (4P) : politique de prix, lieu de distribution, Communication mise en oeuvre, politique de produit

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.

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.



Formation Business Model CANVAS

Objectif pédagogique 3 : L'infrastructure nécessaire à la production

approche systémique de l'entreprise

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.

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.

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 !

Objectif pédagogique 4 : La viabilité financière de l'offre

Formation Business Model CANVAS

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.).

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.

intro mais on en parlera lors de la formation relative au contrôle de la viabilité et de la rentabilité économique

À ce stade, on a déjà identifié ce dont on a besoin pour le développement économique de notre projet et on peut déjà commencer à contacter les fournisseurs pour obtenir les prix des matériels et des matières premières dont vous aurez besoin.

Une fois que vous aurez établi cette liste vous pourrez déterminer le montant de vos charges variables et le montant de vos charges fixes. et vous en ferez découler le seuil de rentabilité et le point mort de votre entreprise.

$sr = \text{Charges fixes} / \text{Taux de marge sur coûts variables}$,
soit le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour ne pas perdre d'argent.

$\text{point mort} = (\text{seuil de rentabilité} / \text{chiffre d'affaires}) \times 360$
c'est le moment de l'année à partir duquel vous commencerez à gagner de l'argent.

En parallèle de votre modèle économique, vous vous intéressez à votre client et à ses besoins.

On dresse le portrait de ce que doit faire le client lorsqu'il décide de l'achat du produit ou du service. On doit se rendre compte des freins éventuels qu'il pourrait ressentir (et qui inciterait à choisir notre produit plutôt qu'un autre). De la même manière, cet exercice nous permet de déduire l'avantage concurrentiel que l'on peut avoir comparativement à notre marché. On analyse les peines et les bénéfices que peut "ressentir" l'acheteur.