



**IAE** MONTPELLIER  
École Universitaire  
de Management



Création d'Entreprises Innovantes

par l'IAE MONTPELLIER

Véronique BESSIERE

Eric STEPHANY

Responsables du Master  
Création d'Entreprises Innovantes  
à l'IAE Montpellier

# VIDÉO 2.2

## LE BUSINESS MODEL



**IAE** MONTPELLIER  
École Universitaire  
de Management

Le Business Model



# VIDÉO 2.2

## LE BUSINESS MODEL

Bonjour, après avoir analysé le processus du passage de l'idée au projet, nous allons présenter un outil fondamental : le Business Model (BM) ou modèle économique.

C'est un thème central dans tout cours de stratégie d'entreprise puisque son étude légitimise deux questions fondamentales auxquelles toute entreprise doit être à même de répondre :

- ✓ Quel est le besoin auquel je réponds ?
- ✓ A quel problème j'apporte une solution ?

En management stratégique, ces deux questions nous ramène à la notion de métier sur lequel se fonde l'activité de l'entreprise : l'interface produit / marché, mais aussi les compétences et ressources mobilisées par l'entreprise pour créer et capter de la valeur.

Dans les étapes de construction d'un processus entrepreneurial, le Business Model joue un rôle central. Il importe d'intégrer ici quelques points de méthodologie :

- C'est un outil de validation qui permet de formaliser l'idée sur laquelle se fonde le projet de création.
- C'est un outil d'expérimentation et d'itération. En effet, la déclinaison opérationnelle de l'idée entrepreneuriale peut amener plusieurs hypothèses de développement qu'il va falloir tester. Les modèles de croissance des start-ups ne sont plus généralement linéaires mais plutôt exponentiels comme le montre les Business Models de success stories comme Facebook ou Instagram.
- C'est un outil de formalisation du processus entrepreneurial qui s'articule autour de 4 questions : qui sont mes clients potentiels ? comment on touche ces clients ? quel processus de création de valeur va être mis en place ? Quels moyens mettre en place pour dégager un résultat ?
- Enfin, c'est aussi un outil de communication à même de fédérer les ressources et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet entrepreneurial.

Dans les premières étapes de la création d'entreprise, le Business Model sera appelé à évoluer voire muter en fonction des opportunités et des scénarii mis en place. Généralement, si les premiers BM renvoient à une approche floue voire large du projet d'entreprise, les versions finalisées du BM amènent une conception précise et concrète sur la manière dont l'entreprise va répondre aux besoins du marché.

# VIDÉO 2.2

## LE BUSINESS MODEL

Il est admis par convention que le métier de la future entreprise puisse se résumer en une ligne, nécessitant moins de 30 secondes pour en comprendre les enjeux.

Deux dimensions sont à intégrer dans l'analyse d'un BM :

- ✓ le caractère plus ou moins duplicable d'un BM par un concurrent actuel ou futur
- ✓ la scalabilité d'un BM : c'est à dire la capacité d'un projet à générer une croissance rapide tout en encaissant le choc de cette accélération. En clair, cette capacité peut se traduire par le fait que l'intégration de tout client nouveau ne nécessite pas la prise en compte de coûts supplémentaires.

Ces deux dimensions ne sont pas neutres dans la compréhension du processus de création de valeur et dans la capacité de la start-up à capter cette valeur. Elles doivent être prises en compte dès les premières étapes de la conception d'un projet entrepreneurial.

Il existe plusieurs écoles qui se sont mobilisées pour formaliser un BM. Nous avons choisi d'utiliser l'approche dite du CANVAS développée par Osterwalder et Pigneur. C'est une représentation très visuelle et pédagogique de la façon dont une organisation réalise du chiffre d'affaires, ou plus simplement comment elle gagne de l'argent. Il détaille donc la manière dont la start-up crée de la valeur pour ses clients et la monétise afin de la capter. A partir de 9 blocs, il donne une description et une représentation simplifiée de la réalité du processus entrepreneurial. C'est un outil de validation des principales hypothèses testées pour construire le projet de développement.

Les objectifs de cet outil sont :

- D'abord, décrire et analyser les ressources et compétences mobilisées pour un projet entrepreneurial
- Ensuite, c'est générer des idées en utilisant des techniques de créativité
- Identifier les interdépendances qui relient les blocs
- Concevoir des Business Models pertinents, finalisés, innovants et surtout performants.



# VIDÉO 2.2

## LE BUSINESS MODEL

Le Business Model Canvas est une matrice visuelle constituée de 9 blocs qui décrivent les 4 grandes dimensions d'une organisation :

- ✓ les clients potentiels
- ✓ l'offre de l'entreprise
- ✓ l'infrastructure mobilisée
- ✓ la viabilité financière du projet.

La case centrale de cette matrice est la proposition de valeur. Ici, l'entrepreneur met en avant les produits ou services qui créent de la valeur pour un segment de client donné. Elle montre la réponse apportée par le projet entrepreneurial à une problématique ou à un besoin du marché. La création de valeur pour un segment de clientèle peut être liée à plusieurs facteurs :

- la nouveauté ou l'innovation,
- la performance associée au produit
- la personnalisation
- les leviers de différenciation comme le design ou les marques
- la réduction des coûts, des risques proposés aux clients peut être un levier de création de valeur
- enfin, l'accessibilité ou l'ergonomie du produit.

Le lien avec la case segment de clientèle est central dans la compréhension du BM du projet entrepreneurial. Ce dernier trouve sa légitimité par sa capacité à répondre à une demande du marché.

Cette démarche suppose de segmenter le marché des clients potentiels selon plusieurs critères plus ou moins précis : leurs besoins spécifiques, leurs comportements, leurs moyens... Toute la difficulté en fait réside dans la capacité de la start-up à ajuster son offre de produits et de services aux attentes des clients. Il en résulte des processus de création de valeur différenciés par type de segment de clientèle.

Pour pouvoir toucher les segments de clientèle visés, l'entreprise doit définir une stratégie spécifique sur les canaux mobilisables pour rentrer en contact et leur apporter une proposition de valeur. Ces derniers sont multiples : canaux de distribution, de communication, de vente.

# VIDÉO 2.2

## LE BUSINESS MODEL

Ils permettent de : faire découvrir les produits et services, faire évaluer, distribuer, acheter l'offre, délivrer la proposition de valeur, fournir un SAV (par exemple, avec des sites web, des applications sur mobiles, des distributeurs, des magasins, des guichets). Une case importante dans ces interfaces produit/marché est la nature des relations mises en place avec le client. L'objectif ici est triple :

- d'abord, l'acquisition de nouveaux clients
- ensuite, la fidélisation de ces derniers
- la réalisation de ventes supplémentaires auprès de clients actuels.

Plusieurs modèles de relation client peuvent être définis allant d'une relation interpersonnelle à une relation plus automatisée. La start-up adaptera le modèle selon les ressources et les objectifs en terme de performance attendue. Par exemple, l'entreprise peut mettre en place une assistance personnelle (plus ou moins dédiée), voire tabler sur l'autonomie du client via un self service ou inscrire la relation client dans une logique de co-crédation ou de co-construction.

Ces éléments : la segmentation des clients et le positionnement marchéd choisi, la mise en place de canaux spécifiques, les dynamiques liées aux modèles de relation client contribuent à la génération de flux de revenus (ou chiffre d'affaires). Le BM choisi par l'entreprise peut intégrer différents leviers de création de revenus : la vente, les abonnements, la location, la cession de licences ou de droits d'usage...

L'objectif ici est de recenser les sources de revenus potentielles qui vont pouvoir valider la légitimité du produit. Dans un Business Model, l'objectif n'est pas de se situer dans une posture d'optimisation mais de définir les flux potentiels compte tenu des scenarii retenus.

Nous allons entrer dans la seconde partie du Modèle CANVAS qui répond aux questions liées aux choix organisationnels pour réaliser la ou les propositions de valeur.

Quand un entrepreneur aborde le passage de l'idée à un projet, la question des ressources nécessaires et mobilisables est centrale. Dans le BM, on parle de ressources clés ou actifs les plus importants nécessaires pour que le BM fonctionne. Ces ressources sont multiples et différenciées :

- ✓ physiques,
- ✓ intellectuelles,
- ✓ humaines,
- ✓ financières.

# VIDÉO 2.2

## LE BUSINESS MODEL

Elles permettent de créer et délivrer une proposition de valeur, organiser les canaux mobilisables pour toucher les marchés, créer et entretenir une relation avec les segments de clientèle, générer les flux de revenus.

Selon la nature du projet, la start-up peut mobiliser pour sa création et son développement des activités clés. Elles décrivent les tâches les plus importantes à mettre en place pour que le BM fonctionne. Ces dernières peuvent s'inscrire dans un processus « classique » de production (conception, fabrication, livraison de produits ou de services). D'autres modèles proposent la résolution de problèmes comme activité clé ou la mise en place de plateformes ou de réseaux.

Dans le premier cas, on cherche à proposer et à créer de nouvelles solutions aux problèmes de clients. C'est le cas par exemple des sociétés de conseil.

Dans le second cas, on retrouve comme exemple toutes les plateformes internet d'échanges et les concepteurs de logiciels.

Enfin, la mise en place d'un BM peut intégrer différents scénarii de collaborations possibles avec des partenaires clés. Le design de ces dernières est variable allant de l'alliance stratégique, de joint-venture, de relation de sous-traitance à la coopération éventuelle avec des concurrents.

La start-up recherche ici :

- soit des économies d'échelle,
- soit une réduction des risques et de l'incertitude compte tenu du caractère plus ou moins innovant du produit ou du service. - enfin, l'acquisition de certaines ressources.

L'ultime étape d'un BM CANVAS c'est la structure des coûts liée à l'utilisation d'un modèle économique. Ici, l'objectif est de lister les coûts liés à la réalisation du projet entrepreneurial. Néanmoins, il importe de noter que la structure des coûts dépend de la précision des scénarii et des choix mis en place dans les étapes précédentes. L'analyse des différents types de coûts (fixes et variables) va déterminer les conditions de la rentabilité du projet et de sa viabilité. Ce n'est que quand l'ensemble de ces points est défini et finalisé qu'il est possible de commencer le Business Plan.

# VIDÉO 2.2

## LE BUSINESS MODEL

---

En conclusion, la réalisation d'un modèle économique s'inscrit dans une vraie dynamique d'apprentissage. Pour le porteur de projet, c'est le moyen de valider une représentation réaliste, voir viable, de son idée de création d'entreprise. C'est un outil de communication évolutif et itératif dont la conception mobilise l'ensemble de l'équipe entrepreneuriale. C'est un outil pédagogique car il permet de montrer le caractère complexe et multidimensionnel d'un projet de création d'entreprise.

