

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A. MIRA-BEJAIA



Faculté Science Économique Gestion Commerciale  
Département de Finance d'entreprise

# MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en **Finance**  
**d'entreprise**

Thème

---

**Business model canvas d'un projet  
d'investissement**

---

Réalisé par :  
AHADDAD Hicham

Encadré par :  
Mme AZRI Khoukha  
Mme KHERBACHI Sonia  
Mr AMALOU Mourad

Année Universitaire : 2024/2025

## **Remerciements**

*Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude la plus sincère à Dieu, pour ma avoir donné la force, la patience et la persévérance nécessaires à la réalisation de ce travail.*

*Je tiens ensuite à exprimer ma profonde gratitude aux encadrants de ce travail à savoir : **Mme AZRI Khoukha, Mme KHEBACHI Sonia, et Mr AMALOU Mourad**, pour son encadrement, sa patience et sa confiance tout au long de ce travail de recherche. Ses précieux conseils, leurs expertises et leurs soutien inébranlable ont été d'une aide inestimable et ont grandement contribué à l'aboutissement de ce projet.*

*Je remerciement vont également à l'ensemble des professeurs du **département de Finance et comptabilité** de l'Université de Bejaïa, pour leur enseignement de qualité et les connaissances qu'ils j'ai transmise durant mes années d'études. Leur passion et leur dévouement pour la recherche j'ai inspirés et motivés à poursuivre mes propres questionnements scientifiques.*

*Merci également aux **membres du jury de notre soutenance** de mémoire pour avoir accepté de faire partie du jury. Leurs remarques et suggestions ont été précieuses et j'ai permis d'en améliorer la qualité.*

*Je ne peux pas oublier ma famille, **AHADDAD**, pour leur soutien indéfectible et pour avoir toujours cru en moi. Leurs encouragements ont été notre refuge et ma motivation durant tout le parcours académique.*

*Enfin, Je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Que ce soit à travers des discussions enrichissantes, des conseils ou simplement par leur présence, leur contribution a été précieuse.*

## ***Dédicace***

*Grâce à Dieu, le Très-Haut, le Tout-Miséricordieux, qui m'a accordé la santé, la patience et la force pour mener à bien ce travail. C'est par Sa volonté que j'ai pu surmonter les obstacles, persévérer dans l'effort et atteindre cet objectif. À Lui reviennent mes louanges et ma profonde gratitude.*

*Je dédie ce mémoire :*

*À mes parents, pour leurs sacrifices, leur amour inconditionnel et leurs prières constantes.  
Sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible.*

*À ma famille AHADDAD, pour leur soutien moral et affectif, leur présence bienveillante et leurs encouragements tout au long de notre parcours.*

*À mes frères et sœurs, pour leur affection, leur patience et leur soutien indéfectible. Leur confiance en nous a été une source précieuse de motivation.*

*À ma directrice de thèse, Mme AZRI Khoukha, pour sa patience, ses conseils et sa confiance.*

*À tous mes amis et camarades, avec qui j'ai partagé des moments inoubliables et sur qui j'ai pu compter dans les moments difficiles.*

*À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont cru en moi et j'ai accompagné durant cette aventure académique.*

# *Liste des Figures*

### Liste de figures

<b>Figure n°01</b> : Changement du modèle économique.....	2
<b>Figure n°02</b> : Timeline Business Model.....	3
<b>Figure n°03</b> : Schéma du BMC.....	5
<b>Figure n°04</b> : Les trois principaux domaines d'une entreprise. ....	7
<b>Figure n°05</b> : Les neuf composants du BMC. ....	7
<b>Figure n°06</b> : L'adéquation de la proposition de la valeur. ....	10
<b>Figure n°07</b> : Profil client. ....	11
<b>Figure n°08</b> : Segmentation de marché.....	12
<b>Figure n°09</b> : Les factures de l'analyse PESTEL.....	13
<b>Figure n°10</b> : Les principaux canaux .....	16
<b>Figure n°11</b> : Gestion de la relation client. ....	17
<b>Figure n°12</b> : Exemple de modèle canevas de l'entreprise Nescafé. ....	24

# *Sommaire*

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Business Model Canvas .....</b>	<b>2</b>
<b>II. Présentation des 9 Composants du BMC.....</b>	<b>7</b>
<b>II-1 Désirabilité.....</b>	<b>8</b>
<b>II-1-1 Proposition de la valeur (Value Proposition).....</b>	<b>8</b>
<b>II-1-2. Segments de clientèle (Customer Segments) .....</b>	<b>10</b>
<b>II-1-3. Canaux de distribution (Channels).....</b>	<b>15</b>
<b>II-1-4. Relations clients (Customer Relationships).....</b>	<b>17</b>
<b>II-2 Viabilité.....</b>	<b>18</b>
<b>II-2-1. Sources de revenus (Revenue Streams) .....</b>	<b>18</b>
<b>II-2-2. Structure des coûts (Cost Structure) .....</b>	<b>21</b>
<b>II-3 Faisabilité.....</b>	<b>22</b>
<b>II-3-1. Ressources clés (Key Resources) .....</b>	<b>22</b>
<b>II-3-2. Activités clés (Key Activities) .....</b>	<b>23</b>
<b>II-3-3. Partenariats clés (Key Partnerships) .....</b>	<b>24</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>26</b>
<b>Bibliographie</b>	

# *Introduction générale*



## Introduction générale

Aujourd'hui, le monde change très vite, que ce soit dans l'économie, la technologie ou la société. Pour réussir à créer un projet, un entrepreneur doit être clair et organisé. Une des premières choses importantes à faire, c'est de bien définir comment le projet va fonctionner. C'est là que le Business Model Canvas (ou BMC) entre en jeu. C'est un outil simple, en forme de tableau, qui aide à voir comment une entreprise ou un projet peut marcher.

Le Business Model Canvas permet de mieux comprendre comment une idée peut devenir un vrai projet. Il aide à répondre à des questions importantes comme : Qui sont les clients ? Quelle solution on leur propose ? Par quels moyens on leur parle ou on leur livre le produit ? Quelles ressources il faut ? Comment on gagne de l'argent ? Et d'autres encore.

Ce tableau est divisé en neuf parties. Chaque partie parle d'un aspect important du projet. Grâce à ça, on a une vue d'ensemble claire. C'est pour ça que cet outil est utilisé par les petites comme les grandes entreprises, ou même quand on veut créer un nouveau service ou produit.

Dans ce mémoire, on va expliquer simplement ce qu'est le Business Model Canvas, à quoi il sert et comment on peut l'utiliser dans un projet d'investissement. On verra d'abord une définition générale, puis on parlera des neuf parties en les regroupant en trois grands thèmes : ce que veulent les clients (désirabilité), ce que le projet peut rapporter (viabilité), et ce qu'il faut pour le réaliser (faisabilité).

## I. Définition du Business Model Canvas

### I.1. Qu'est-ce qu'un Business Model ?

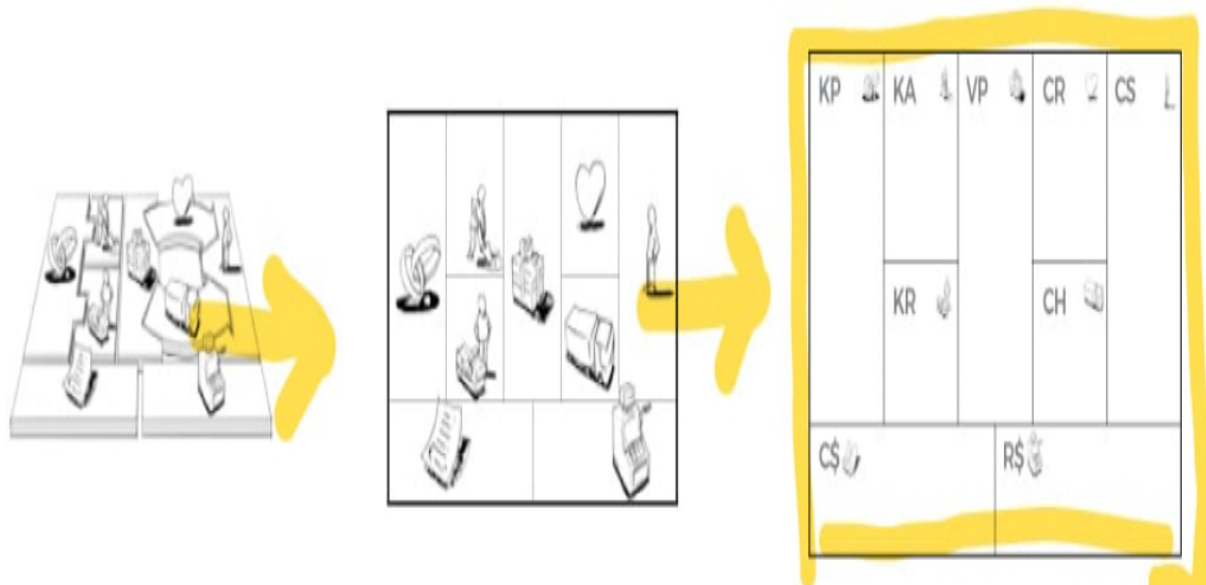
Le Business Model Canvas (BMC) est un schéma visuel qui aide à décrire, comprendre et structurer le modèle économique d'un projet. Il a été créé par **Alexander Osterwalder**, un chercheur en gestion, pour simplifier la manière dont on pense un business. Plutôt que d'écrire de longues pages de texte, le BMC permet de visualiser en un coup d'œil les éléments essentiels qui font tourner une entreprise ou un projet.

Cet outil repose sur **neuf blocs**, chacun représentant une partie importante du projet : les clients, la proposition de valeur, les canaux de distribution, les relations avec les clients, les sources de revenus, les ressources clés, les activités principales, les partenaires, et les coûts.

Le grand avantage du BMC, c'est qu'il est **visuel, pratique et rapide à utiliser**. On peut facilement le remplir à plusieurs, lors d'un atelier ou d'une discussion en groupe, et le modifier au fur et à mesure que le projet avance. C'est aussi un excellent moyen de présenter son idée à d'autres personnes (partenaires, investisseurs, banques...).

Le Business Model Canvas est un **outil de réflexion et de communication**. Il permet de transformer une idée floue en un projet structuré, avec une logique claire et une vision globale. C'est un passage presque obligatoire pour tout porteur de projet qui veut mettre toutes les chances de son côté.

**Figure n°01** : Changement du modèle économique



Source : <https://lotincorp.biz/le-business-model-canvas-de-strategyzer/>

## I.2. Origines et évolution du concept

Le Business Model Canvas n'est pas apparu par hasard. Il est le résultat d'un long travail de recherche, de tests, et d'améliorations mené par **Alexander Osterwalder** et **Yves Pigneur**.

Tout commence entre **2000 et 2004**, lorsque Alexander Osterwalder rédige sa thèse de doctorat sur le "**Business Model Ontology**", une base théorique qui va poser les fondations du futur BMC. À partir de là, l'idée d'un outil visuel pour représenter un modèle économique commence à prendre forme.

En **2007**, la première version officielle du **Business Model Canvas** est créée. L'année suivante, en **2008**, les premiers ateliers pratiques sont organisés pour expérimenter l'outil auprès de porteurs de projets, entrepreneurs et entreprises.

C'est en **2009** que le concept explose véritablement avec la publication du livre "**Business Model Generation**", coécrit par Osterwalder et Pigneur. Ce livre connaît un énorme succès mondial, car il rend accessible à tous une méthode jusqu'alors réservée à un public spécialisé.

En **2010**, les deux auteurs fondent **Strategyzer**, une entreprise qui va développer des outils et des formations autour du BMC. Cette même dynamique continue en **2011**, avec le lancement de la première application mobile **Strategyzer iPad App**, et la création d'un nouvel outil complémentaire : le **Value Proposition Canvas**, qui permet d'approfondir l'étude de la valeur offerte aux clients.

En **2012**, la version web de Strategyzer est lancée, permettant aux utilisateurs de construire leurs business models en ligne. Puis en **2013**, Strategyzer organise le **Business Design Summit** et lance une **certification pour les formateurs**, afin de diffuser la méthode à plus grande échelle.

L'évolution continue en **2014** avec le lancement du premier **cours en ligne**, accessible à tous, et la publication du livre "**Value Proposition Design**", centré sur la création de valeur pour les clients.

Enfin, en **2015**, a lieu le **premier Strategyzer Learning Summit**, un événement international rassemblant la communauté des utilisateurs de l'outil.

**Figure n°02** : Timeline Business Model, avec le Dr Alex Osterwalder et le Pr Yves Pigneur



Source : <https://lotincorp.biz/le-business-model-canvas-de-strategyzer/>

## I.3. Présentation générale du Business Model Canvas

Le **Business Model Canvas** est une représentation visuelle qui permet de décrire sur une seule page comment un projet ou une entreprise fonctionne. Il se compose de **neuf blocs** principaux, organisés de manière logique, et répartis sur deux grandes zones : **la gauche du Canvas**, qui représente l'**efficience** interne, et **la droite du Canvas**, qui représente la **valeur** offerte au client.

Voici les **neuf blocs** du BMC :

- **Segments de clientèle (Customer Segments)** : À qui s'adresse le projet ? Qui sont les clients cibles ?
- **Proposition de valeur (Value Proposition)** : Quelle solution ou quel avantage unique apporte-t-on aux clients ?
- **Canaux de distribution (Channels)** : Par quels moyens le produit ou service est-il délivré aux clients ?
- **Relations clients (Customer Relationships)** : Quel type de relation entretient-on avec chaque segment de clientèle ?
- **Sources de revenus (Revenue Streams)** : Comment le projet génère-t-il de l'argent ?
- **Ressources clés (Key Resources)** : Quels sont les moyens indispensables pour faire fonctionner le projet ?
- **Activités clés (Key Activities)** : Quelles sont les actions les plus importantes à réaliser ?
- **Partenariats clés (Key Partnerships)** : Avec qui travaille-t-on pour atteindre les objectifs ?
- **Structure des coûts (Cost Structure)** : Quels sont les coûts liés au fonctionnement du projet ?

Chaque bloc joue un rôle bien défini et complète les autres. Par exemple, on ne peut pas proposer une valeur au client (VP) sans avoir identifié à qui elle s'adresse (CS), ni sans savoir comment la livrer (CH) et en tirer des revenus (R\$). De même, pour que tout cela soit possible, il faut disposer des bonnes ressources (KR), savoir quelles actions mener (KA), et éventuellement collaborer avec des partenaires (KP).

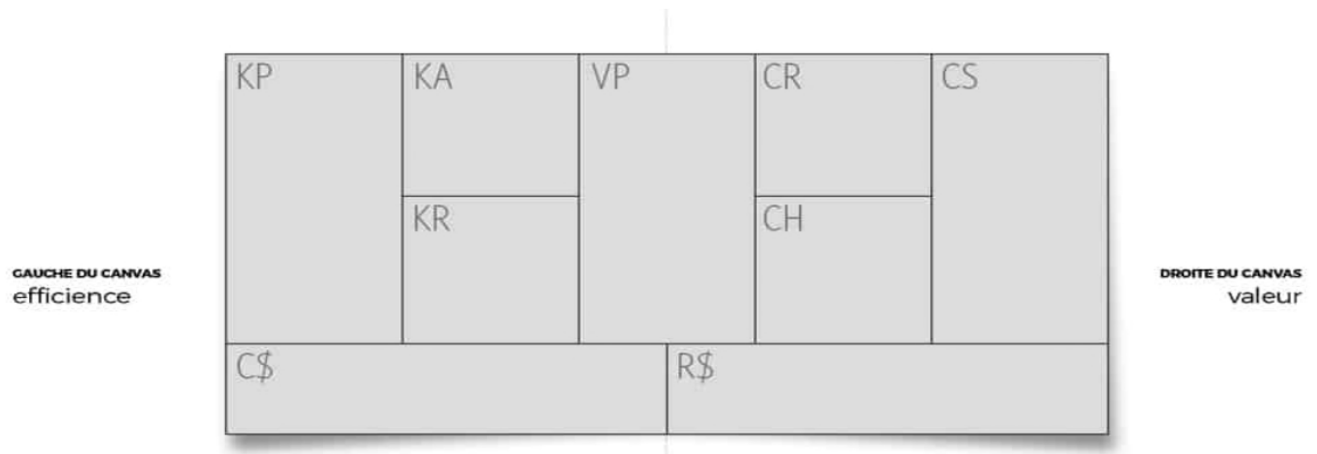
L'image du Canvas montre bien cette organisation :

- **À droite**, on se concentre sur le client, la relation avec lui et la valeur qu'on lui apporte.
- **À gauche**, on s'intéresse à ce qui permet concrètement de créer et livrer cette valeur : ressources, actions, partenaires.
- **En bas**, on trouve les aspects financiers : les revenus et les coûts.

Cette structure permet d'avoir une vision d'ensemble simple, mais très complète, du fonctionnement du projet.

# Business Model Canvas

Figure n°03 : Schéma du BMC



Source : <https://lotincorp.biz/le-business-model-canvas-de-strategyzer/>

## I-4 Objectif du Business Model Canvas

**Créer un langage partagé :** Le Business Model Canvas peut devenir un **langage commun** que tout le monde peut utiliser pour parler d'un projet ou d'une entreprise. Grâce à lui, on peut plus facilement expliquer, modifier ou créer un modèle économique. Sans ce langage partagé, il est difficile de remettre en question ce qu'on pense déjà savoir sur son entreprise, ou d'inventer de nouvelles idées.

**Simple, visuel et pratique :** Le Canvas est **simple, visuel et pratique**. Il est idéal pour discuter, faire des réunions ou des ateliers sur l'innovation dans les projets. En plus d'aider à mieux se comprendre entre collègues, il permet à tout le monde de **commencer sur la même base** et de **parler le même langage**. Le but est d'avoir un outil facile à utiliser, mais qui reste utile même si l'entreprise est complexe.

**Découvrir les opportunités :** Quand on remplit les différentes parties du Canvas, on commence à **voir comment tout est lié** dans le projet. On peut alors mieux comprendre comment fonctionne l'entreprise, ce qui peut marcher, ou ce qu'il faut changer. Cela permet de **trouver de nouvelles idées ou opportunités** pour améliorer ou faire évoluer le projet.

**Itérer rapidement :** Avec le Canvas, on peut **tester des idées rapidement**, que ce soit sur papier avec des post-its ou avec une application comme Strategyzer. On peut faire un premier essai, puis le modifier plusieurs fois, jusqu'à trouver un modèle qui fonctionne bien et qui répond aux besoins du marché. C'est une méthode **rapide et efficace** pour avancer pas à pas.

## I-5 avantages du business modèle canvas

L'un des principaux atouts du BMC réside dans sa **simplicité d'utilisation**. Contrairement aux business plans classiques, souvent longs et complexes, le BMC offre une **vision synthétique** de l'activité. Voici quelques-uns de ses avantages les plus souvent cités :

- **Clarté** : les informations essentielles sont regroupées dans un format unique et facile à comprendre.
- **Accessibilité** : il peut être utilisé aussi bien par des experts que par des entrepreneurs débutants.
- **Flexibilité** : il s'adapte à tout type de structure, quel que soit le secteur d'activité.
- **Gain de temps** : il permet de concevoir ou d'analyser un modèle d'affaires rapidement.
- **Outil d'innovation** : il favorise la créativité en facilitant l'exploration de nouvelles idées ou de combinaisons originales.

## I-6 obstacles du business modèle canvas

Dans cette partie, on va parler des difficultés liées à l'imitation d'un modèle économique. Au premier abord, on peut penser que copier un business model est facile, car la plupart du temps, l'idée principale et la manière dont fonctionne le projet ne sont pas protégées par la loi.

En effet, même si un modèle économique est original, il est rarement protégé par un brevet, contrairement à certaines inventions. Il est aussi plus général qu'une méthode commerciale, donc encore plus difficile à protéger légalement. Parfois, certaines parties précises (comme une méthode de vente ou un procédé technique) peuvent être protégées, mais le modèle global, lui, reste facile à reproduire.

Cela veut dire que, même si le Business Model Canvas aide à créer des idées solides, il ne garantit pas que d'autres entreprises ne vont pas copier ce modèle.

# Composants du Business Model Canvas

## II. Les neuf composants du Business Model Canvas

Nous pensons qu'un business model peut être décrit au mieux à travers neuf éléments de base. Ces éléments montrent la logique de la manière dont une entreprise entend créer de la valeur et gagner de l'argent.

Les neuf blocs couvrent les trois principaux domaines d'une entreprise :

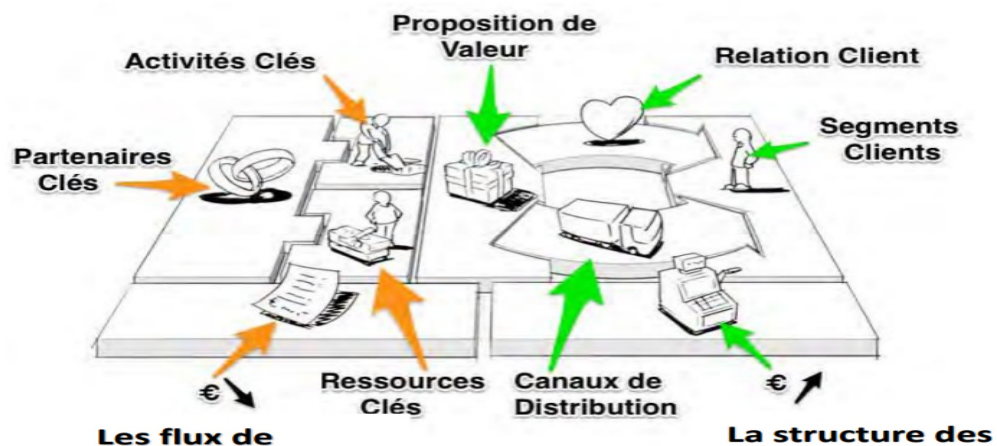
- **désirabilité, viabilité et faisabilité.**

Figure n°04 : les trois principaux domaines d'une entreprise :



Source : <https://lotincorp.biz/le-business-model-canvas-de-strategyzer/>

Figure n°05 : Les neufs composants du BMC



Source : [https://elearn.univtlemcen.dz/pluginfile.php/249094/mod\\_resource/content/1/cours%208%20business%20modele%20canevas.pdf](https://elearn.univtlemcen.dz/pluginfile.php/249094/mod_resource/content/1/cours%208%20business%20modele%20canevas.pdf)

# Composants du Business Model Canvas

## II-1. Désirabilité

La désirabilité est la première grande dimension du Business Model Canvas. Elle regroupe les éléments qui répondent à une question essentielle :

**Est-ce que les clients veulent ce qu'on leur propose ?**

Avant même de penser au fonctionnement interne ou aux revenus, un projet doit répondre à un besoin réel ou à une envie forte du marché. Autrement dit, il doit être désirable du point de vue du client. Cette partie du BMC comprend :

- La **proposition de valeur** (ce qu'on offre au client),
- Les **segments de clientèle** (à qui on s'adresse),
- Les **canaux de distribution** (comment on les atteint),
- Et la **relation client** (comment on interagit avec eux).

On commence par l'élément central : la **proposition de valeur**.

### II-1-1 Proposition de la valeur

La proposition de valeur est le cœur du projet. C'est ce qui va pousser un client à s'intéresser à l'offre, à l'acheter ou à l'utiliser. Elle répond à cette question simple mais cruciale :

□ **Qu'est-ce qu'on apporte de vraiment utile ou différent au client ?**

La **valeur** ne se limite pas à un produit ou un service. Elle peut prendre plusieurs formes :

- **Résoudre un problème** : par exemple, une application qui fait gagner du temps dans l'organisation du travail.
- **Répondre à un besoin** : comme un service de livraison rapide pour les personnes pressées.
- **Apporter un avantage nouveau** : un produit plus écologique, plus économique, plus design, plus simple d'utilisation...
- **Créer une émotion ou une expérience** : un restaurant qui propose une ambiance unique, ou une marque qui valorise l'image de ses clients.

Une bonne proposition de valeur se base toujours sur une compréhension profonde du client. Il ne s'agit pas de faire ce qu'on aime, mais de proposer ce que le client attend ou recherche vraiment.

#### ❖ Caractéristiques

**Nouveauté** : Certaines propositions de valeur répondent à un tout nouvel ensemble de besoins que les clients ne percevaient pas auparavant parce qu'il n'y avait pas d'offre semblable.



## Composants du Business Model Canvas

**Performance :** L'amélioration des performances des produits ou des services a toujours été un moyen courant de créer de la valeur.

**Personnalisation :** Adapter les produits et services aux besoins spécifiques de clients particuliers ou de segments de clientèle crée de la valeur.

**Faire le boulot :** La valeur peut être créée simplement en aidant un client à effectuer certaines tâches.

**Design :** Le design est un élément important mais difficile à mesurer. Un produit peut se distinguer par un design supérieur. Dans les secteurs de la mode et de l'électronique grand public, le design peut constituer une partie particulièrement importante de la proposition de valeur.

**Marque/statut :** Les clients peuvent trouver leur intérêt dans le simple fait d'utiliser et d'afficher une marque spécifique. Porter une montre Rolex est synonyme de richesse.

**Prix :** Offrir une valeur similaire à un prix inférieur est un moyen courant de satisfaire les besoins des segments de clientèle sensibles au prix.

**Réduction des coûts :** Aider les clients à réduire leurs coûts est un moyen important de créer de la valeur. Salesforce.com, par exemple, vend une application hébergée de gestion de la relation client (CRM). Cela soulage les acheteurs des dépenses et des difficultés liées à l'achat, l'installation et la gestion du logiciel CRM par eux-mêmes.

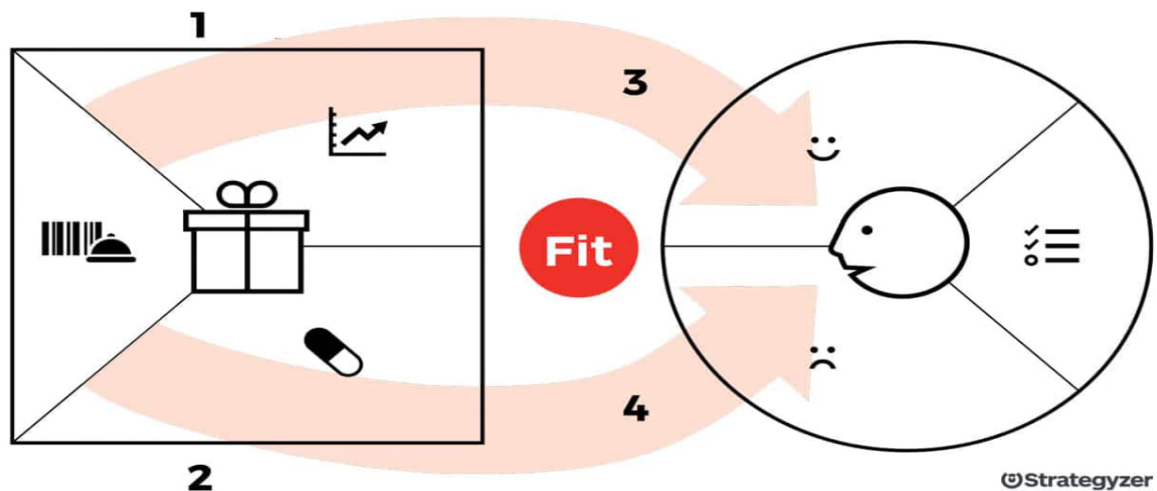
**Réduction de risque :** Les clients apprécient de réduire les risques qu'ils encourent lors de l'achat de produits ou de services.

**Accessibilité :** La mise à disposition de produits et services aux clients qui n'y avaient auparavant plus accès est un autre moyen de créer de la valeur.

**Commodité / facilité d'utilisation :** Rendre les choses plus pratiques ou plus faciles à utiliser peut créer une valeur substantielle.

# Composants du Business Model Canvas

Figure n°06 : l'adéquation de la proposition de la valeur



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

## II-1-2 Segments de clients :

Dans tout projet, il est essentiel de savoir à qui on s'adresse. On ne peut pas vendre ou proposer une offre efficace si l'on ne connaît pas ses clients. C'est pourquoi la deuxième étape du Business Model Canvas consiste à définir clairement les **segments de clientèle**.

Un segment de clientèle, c'est un groupe de personnes ou d'organisations qui ont des caractéristiques communes, des besoins similaires ou des comportements proches, et à qui l'on va proposer une valeur spécifique.

□ On ne peut pas plaire à tout le monde. Il faut donc choisir ses cibles avec intelligence.

### Pourquoi segmenter les clients ?

Segmenter permet de :

- Mieux comprendre les besoins et attentes de chaque type de client,
- Adapter la proposition de valeur à chaque segment,
- Choisir les bons canaux de distribution,
- Mettre en place des actions marketing plus efficaces.

### Types de segments de clientèle

Voici quelques exemples de segmentation possibles :

1. **Le grand public (B2C)**  
Exemple : une application mobile destinée aux étudiants.
2. **Les entreprises (B2B)**  
Exemple : un logiciel de gestion comptable pour les PME.

## Composants du Business Model Canvas

### 3. Les niches de marché

Exemple : un service de livraison pour les personnes âgées ou à mobilité réduite.

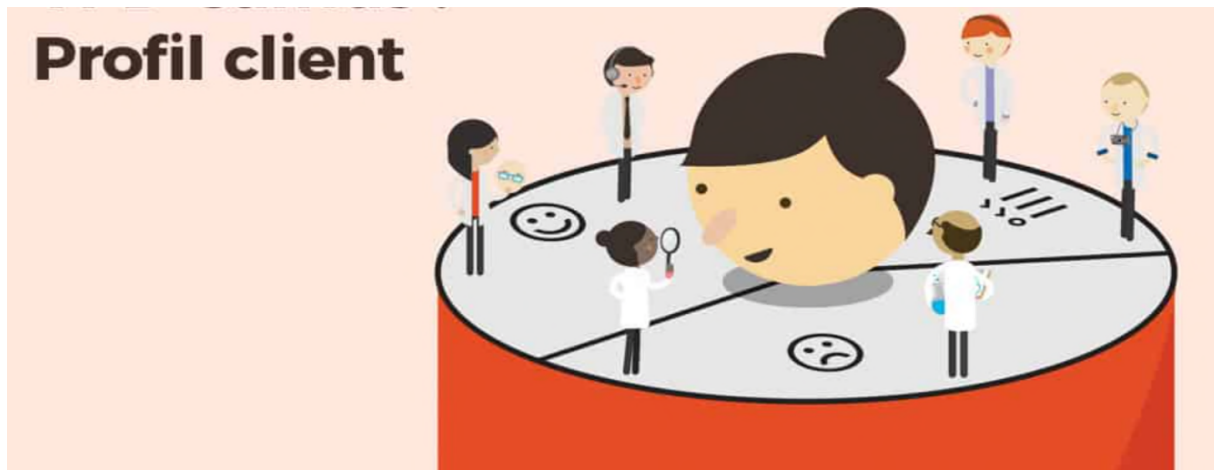
### 4. Les plateformes multi-face (marchés à double face)

Exemple : Uber s'adresse à la fois aux chauffeurs (offreurs) et aux passagers (demandeurs).

### 5. Les segments géographiques ou démographiques

Exemple : une offre pensée pour les habitants d'une région précise, ou pour une tranche d'âge spécifique (jeunes parents, retraités, etc.).

Figure n°07 : Profil client



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

### Comment bien définir ses segments ?

Pour bien identifier ses clients, il est utile de se poser des questions simples :

- Qui sont mes clients idéaux ?
- Quels sont leurs besoins ou leurs problèmes ?
- Où se trouvent-ils ?
- Quelles sont leurs habitudes ? Leur budget ? Leurs priorités ?

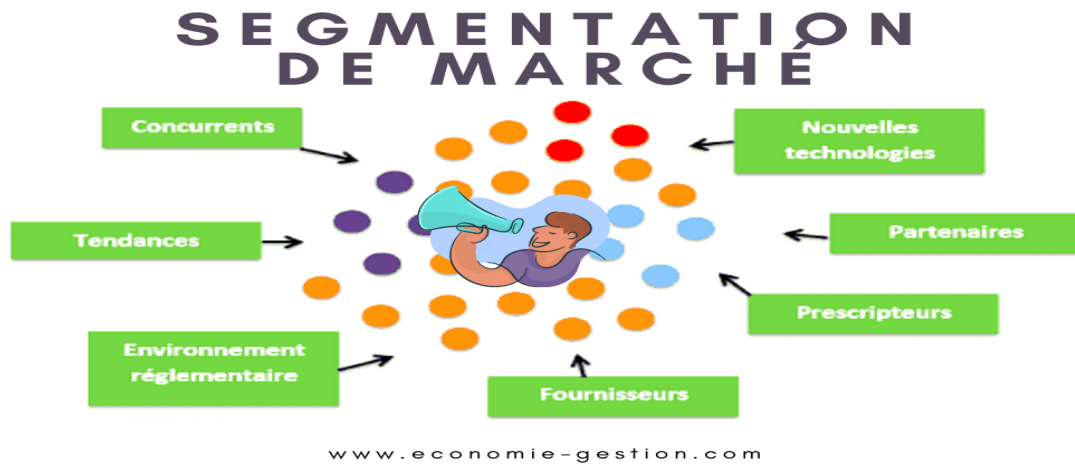
Dans certains cas, il est même utile de créer des "**personas**", c'est-à-dire des profils-types représentant un client idéal, avec un nom, une profession, des habitudes, etc. Cela rend la cible plus concrète.

### ❖ L'étude de marché :

Pour bien segmenter les clients il faut d'étudier le marché par l'analyse PESTEL et SWOT :

# Composants du Business Model Canvas

Figure n°08 : segmentation de marché



Source : <https://www.economie-gestion.com/>

## ● L'analyse PESTEL

L'analyse du macro-environnement se réalise via le model PESTEL. Il vise à évaluer l'influence des facteurs externes sur l'entreprise à savoir : les facteurs politiques (les décisions gouvernementales, les instructions des instances internationales, etc.), les facteurs économiques (les indicateurs macroéconomiques et microéconomiques), les facteurs socioculturels (pyramide des âges, démographie, les nouveaux comportements, etc.), les facteurs technologiques (les innovations et les avancées technologiques), les facteurs écologiques (les réglementations de protection de l'environnement, les nouvelles normes en matière de développement durable) et les facteurs légaux (le droit du travail, droit du commerce, droit de la sécurité sociale, etc.). l'étude de ses facteurs permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'environnement de l'entreprise susceptibles d'avoir un impact favorable ou défavorable sur le développement futur de l'activité de l'entreprise<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Granger L : analyse PESTEL – analyse de l'environnement,, <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm>

# Composants du Business Model Canvas

Figure°09 : les factures de l'analyse PESTEL



Source : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/analyse-pestel-definition-outil-et-composants/>

**Les facteurs Politiques (P) :** Ce premier composant correspond aux impacts liés à la politique, c'est-à-dire aux décisions des gouvernements et des institutions. À ce niveau, vous devez notamment analyser : la stabilité du système politique, les partis au pouvoir et leurs orientations, les changements potentiels pouvant survenir avec les prochaines élections, la fiscalité et la protection sociale, la politique au niveau du commerce extérieur, les dispositifs d'aides et de subventions, les principaux lobbys, la liberté de la presse, le niveau de corruption.

**Les facteurs Économiques (E) :** Ce second composant correspond aux impacts des facteurs d'influence économiques. Il est nécessaire de s'intéresser au dynamisme économique, au pouvoir d'achat et au comportement des consommateurs. Il faut notamment analyser les éléments suivants : la croissance économique, le PIB, le PNB, le revenu disponible et le pouvoir d'achat, le niveau de chômage, l'inflation et la stabilité économique, les taux d'intérêt.

**Les facteurs Sociologiques (S) :** Le troisième composant correspond aux impacts des facteurs démographiques. Pour cela, il faut analyser les caractéristiques de la population et son comportement à plusieurs niveaux (attitudes, valeurs, normes...). Voici quelques éléments à prendre en compte : la distribution des revenus, la démographie (étude des populations), la mobilité sociale, le niveau d'éducation de la population, les attitudes au niveau des loisirs et du travail.

## Composants du Business Model Canvas

**Les facteurs Technologiques (T) :** Le quatrième composant correspond aux impacts des facteurs liés à la technologie. Pour n'importe quelle entreprise, les évolutions technologiques peuvent constituer des menaces ou des opportunités. Voici quelques éléments importants à prendre en compte à niveau : le niveau d'innovation et les éventuelles technologies disruptives, l'accès aux nouvelles technologies, l'évolution des canaux de communication et de distribution.

**Les facteurs Environnementaux (E) :** Le cinquième composant correspond aux impacts des facteurs environnementaux. Voici quelques éléments importants à prendre en compte à niveau : les lois et les réglementations sur la protection de l'environnement, les retraits des déchets, les émissions en matière de pollution, la disponibilité des ressources naturelles, les normes de recyclage.

**Les facteurs Légaux (L) :** Le dernier composant de l'analyse PESTEL correspond aux impacts des facteurs légaux, c'est-à-dire de la législation applicable dans le pays de l'entreprise. Il s'agira notamment d'analyser les éléments suivants : le droit de la concurrence, le droit des affaires, le droit du travail, la protection et la santé des travailleurs, la protection des consommateurs, la protection des données, le droit et la protection de la propriété intellectuelle (droits d'auteur, brevets, marques...).

### ● L'analyse des Facteur clés du succès FCS

L'analyse des FCS permet de tracer la stratégie de l'entreprise en pivotant les outils de gestion internes et externes afin de renforcer les points forts qui permettront la pérennité de l'organisation. Un facteur clé de succès est un élément à caractère commercial ou technologique que l'entreprise doit maîtriser afin de détenir un avantage concurrentiel sur le marché<sup>2</sup>. Ils peuvent correspondre à :

- Des technologies indispensables pour l'activité d'une entreprise,
- Des caractéristiques sur les produits ou les services proposés,
- Des compétences et des savoir-faire,
- Des moyens de production et/ou de distribution,

---

<sup>2</sup> Granger L : facteurs clés de succès (FCS) et activités stratégiques, <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/facteurs-cles-de-succes.htm>

# Composants du Business Model Canvas

Les facteurs clés de succès sont évolutifs dans le temps, ils peuvent être affectés par les changements et les transformations dans le secteur d'activité. Un suivi régulier est nécessaire pour rester compétitif<sup>3</sup>.

## ● L'analyse par la matrice SWOT

SWOT est l'acronyme des mots anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats. Ce qui signifie en français forces, faiblesses, opportunités et menaces. C'est l'un des premiers outils d'analyse utilisé pour prendre des décisions stratégiques importantes et positionner son entreprise dans son environnement interne et externe<sup>4</sup>.

L'analyse SWOT a pour objectif d'évaluer si l'entreprise détient les capacités stratégiques nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement. Le SWOT sera ainsi utilisé afin de déterminer les opportunités qui s'offrent à notre entreprise et surtout les menaces auxquelles elle est exposée, notamment lors du lancement d'un nouveau produit ou service, où pour améliorer un service.

## II-1-3 Canaux

Une fois qu'on a défini ce qu'on propose (la proposition de valeur) et à qui on s'adresse (les segments de clientèle), il faut maintenant se poser une question pratique : **Comment faire parvenir cette valeur aux clients ?**

C'est là qu'interviennent les canaux de distribution. Ce sont tous les moyens utilisés pour faire connaître, vendre, livrer ou rendre accessible un produit ou un service.

Un bon canal, c'est celui qui correspond aux habitudes du client, qui est efficace, et qui permet de maintenir une bonne expérience tout au long du parcours client.

### Les rôles des canaux

Les canaux jouent plusieurs rôles, à différents moments :

1. **Faire connaître le produit ou service**
  - Publicité, réseaux sociaux, affiches, bouche-à-oreille, influenceurs...
2. **Aider le client à évaluer l'offre**
  - Site internet, démonstration, essai gratuit, témoignages clients...

---

<sup>3</sup> Façon P : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/facteurs-cles-de-succes-definition-identification/#:~:text=Un%20facteur%20cl%C3%A9%20de%20succ%C3%A8s%20correspond%20%C3%A0%20un%20%C3%A9l%C3%A9ment%20%C3%A0,peu%20de%20chance%20de%20r%C3%A9ussir>

<sup>4</sup> Le SWOT : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/etude-marche/determiner-sa-strategie/swot-loutil-danalyse-strategique-developper/#:~:text=L'analyse%20SWOT%20vous%20permet,tout%20en%20renfor%C3%A7ant%20votre%20comp%C3%A9titivit%C3%A9>

## Composants du Business Model Canvas

### 3. Permettre l'achat

► Magasin physique, boutique en ligne, appel téléphonique, application mobile...

### 4. Assurer la livraison ou la mise à disposition

► Livraison à domicile, retrait en magasin, téléchargement, accès en ligne...

### 5. Assurer le service après-vente

► Hotline, mail, messagerie instantanée, service client en magasin...

## Types de canaux

Les canaux peuvent être **directs** ou **indirects**, **physiques** ou **numériques** :

Type de canal	Exemples concrets
<b>Direct – physique</b>	Vente en boutique, stand dans un salon, marché
<b>Direct – digital</b>	Site web de l'entreprise, application mobile
<b>Indirect – physique</b>	Distribution via un magasin partenaire ou un revendeur
<b>Indirect – digital</b>	Vente via une marketplace (Amazon, Jumia, etc.)

## Ce qu'il faut prendre en compte

- **Les habitudes du client** : Où a-t-il l'habitude d'acheter ? En ligne ? En boutique ?
- **Le coût du canal** : Est-il rentable ? Les marges sont-elles suffisantes ?
- **La cohérence avec l'image du projet** : Un service haut de gamme sera mal perçu s'il passe par un canal "bas de gamme".
- **Le contrôle sur l'expérience client** : En vente directe, on maîtrise tout ; en indirect, on dépend des partenaires.

Figure n°10 : les principaux canaux





# Composants du Business Model Canvas

Source : <https://www.sortlist.fr/blog/canaux-de-distribution/>

Les **canaux** sont les ponts entre le projet et ses clients. Ce sont eux qui assurent la visibilité, l'accessibilité et la qualité de l'expérience. Il est donc essentiel de les choisir avec soin, en fonction de :

- La nature du produit ou service,
- Le profil du client,
- Les objectifs du projet.

## II-1-4 Relation client

La relation client est la capacité de l'entreprise d'entretenir une relation durable avec sa clientèle à travers tous les moyens de communication existants. Afin de maintenir ses parts de marchés, vérifier l'efficacité de sa force de vente et détecter les signes précoces de non qualité et/ou dissatisfaction.

Figure n°11 : Gestion de la relation client



Source : <https://seomaniak.ma/comment-ameliorer-votre-image-de-marque-a-travers-la-relation-client/>

### Les rôles de la relation client

Une bonne relation client peut servir plusieurs objectifs :

- **Attirer de nouveaux clients** (accueil, offres de bienvenue...),
- **Accompagner le client pendant son parcours** (conseils, assistance...),
- **Fidéliser les clients existants** (récompenses, communication régulière...),
- **Créer une communauté autour de la marque** (réseaux sociaux, avis clients...).

Une bonne relation client augmente la satisfaction, la rétention et même la valeur du client sur le long terme.

### Les différents types de relation client

Voici les principales formes que peut prendre une relation client :

## Composants du Business Model Canvas

Type de relation	Description
Assistance personnelle	Échange direct avec une personne (en boutique, par téléphone, etc.)
Assistance personnelle dédiée	Un conseiller ou agent est affecté à un client spécifique
Libre-service	Le client fait tout seul (ex. : distributeur automatique, FAQ en ligne)
Services automatisés	Assistance via des outils (chatbots, emails automatiques...)
Communauté	Forums, groupes Facebook, interactions entre clients
Co-création	Le client participe à l'amélioration ou la conception du produit

Souvent, plusieurs types de relation sont combinés pour s'adapter aux besoins des différents clients.

Quand on choisit le type de relation client, il faut réfléchir à :

- **Ce que les clients attendent** : préfèrent-ils l'autonomie ou l'accompagnement ?
- **Les moyens disponibles** : peut-on embaucher du personnel pour répondre ?
- **La cohérence avec le positionnement du projet** : une marque haut de gamme nécessite une relation soignée et personnalisée.
- **Le coût** : certaines relations (comme un conseiller dédié) peuvent coûter cher à maintenir.

## II-2 Viabilité

### II-2-1 Sources de revenus

Dans tout projet, il ne suffit pas d'avoir une idée ou un produit intéressant : il faut que ce projet génère de l'argent. C'est ce qui lui permet de vivre, de se développer, de rémunérer les personnes qui y travaillent, et d'investir dans l'avenir.

□ C'est le rôle des sources de revenus : elles représentent l'ensemble des flux financiers que l'entreprise perçoit grâce à la valeur qu'elle propose à ses clients.

Chaque source de revenu doit être clairement définie, structurée et adaptée au public visé. Il ne s'agit pas seulement de vendre un produit : il faut comprendre **comment, quand, à qui et pourquoi** le client paie.

#### Les questions fondamentales à se poser

Avant même de choisir le type de revenu, il faut répondre à quelques questions de base :

1. **Qui paie ?**  
Est-ce le client lui-même ? Un tiers ? Une entreprise ? L'État ? Une plateforme ?
2. **Pour quoi paie-t-il ?**  
Pour un produit ? Un service ? Un accès ? Un accompagnement ? Un avantage ?

# Composants du Business Model Canvas

## 3. **Quand paie-t-il ?**

À l'achat ? Tous les mois ? Une fois par an ? En fonction de l'utilisation ?

## 4. **Comment paie-t-il ?**

Par carte, par abonnement automatique, par virement, à la livraison ?

## 5. **Combien paie-t-il ?**

Quel est le prix moyen ? Est-il fixe ou variable ? Basé sur la quantité ou le temps ?

## 6. **À quelle fréquence ?**

Achat unique, régulier, ponctuel, saisonnier, quotidien, annuel ?

## Les différentes formes de revenus

Il existe plusieurs modèles de revenus, qu'on peut combiner ou adapter selon le projet. En voici les principaux :

### 1. Vente de produit (transaction unique)

Le client paie une seule fois pour posséder un bien.

- Exemple : achat d'un meuble, d'un téléphone, d'un livre.
- Avantage : revenus immédiats.
- Limite : pas de revenus récurrents.

### 2. Vente de service (à la demande)

Le client paie pour une prestation ou une aide ponctuelle.

- Exemple : consultation chez un coiffeur, dépannage informatique, coaching.
- Avantage : flexible, adapté à de nombreux domaines.
- Limite : dépend souvent du temps ou de la disponibilité humaine.

### 3. Abonnement (revenu récurrent)

Le client paie régulièrement pour accéder à un service ou un contenu.

- Exemple : Netflix, salle de sport, box mensuelle de produits.
- Avantage : stabilité financière, prévision facile.
- Limite : il faut convaincre le client de rester.

### 4. Location ou leasing

Le client loue un produit sans en être propriétaire.

- Exemple : location de vélo, voiture, ordinateur, machine à café.
- Avantage : rentabilité sur le long terme.
- Limite : gestion logistique plus complexe.

# Composants du Business Model Canvas

## 5. Commission sur transaction

L'entreprise prend un pourcentage sur une vente ou une opération entre deux autres parties.

- Exemple : Uber prend une part sur chaque course, Airbnb sur chaque réservation.
- Avantage : pas besoin d'avoir son propre stock.
- Limite : dépend fortement du volume d'usage.

## 6. Freemium + options payantes

Le service de base est gratuit, mais certaines fonctions avancées sont payantes.

- Exemple : Spotify gratuit avec pubs, version Premium sans pub.
- Avantage : attire facilement les utilisateurs.
- Limite : il faut convertir suffisamment d'utilisateurs gratuits en payants.

## 7. Publicité

Revenu généré par l'affichage ou la diffusion de publicité auprès d'un public.

- Exemple : YouTube, journaux gratuits, applications mobiles gratuites.
- Avantage : gratuité pour l'utilisateur.
- Limite : dépend du trafic, gêne potentielle pour l'expérience utilisateur.

## 8. Licence, brevet, franchise

Le client paie pour utiliser une marque, une technologie, un savoir-faire.

- Exemple : un logiciel professionnel sous licence annuelle, une franchise de restauration.
- Avantage : revenu passif.
- Limite : nécessite souvent un fort développement initial ou un concept protégé.

Le choix des sources de revenus dépend de plusieurs éléments :

- Le **type de produit ou service** proposé,
- Le **profil du client cible** (particulier ou entreprise, jeune ou senior, riche ou modeste...),
- Les **habitudes de consommation** (abonnement, paiement à l'acte...),
- Les **canaux de distribution** (en ligne, physique, via une plateforme...),
- Et surtout : le **coût de revient**, pour garantir une marge suffisante.

Un bon modèle économique doit **équibrer la valeur perçue par le client et la rentabilité pour l'entreprise**.

# Composants du Business Model Canvas

## II-2-2 Structure des coûts

Dans toute activité, il y a des dépenses à prévoir pour faire fonctionner le projet. Même si l'idée est bonne et que les revenus sont présents, un projet ne sera jamais viable si ses coûts dépassent ses recettes.

C'est là qu'intervient la structure des coûts : elle permet d'identifier, de classer et d'anticiper toutes les dépenses nécessaires au bon fonctionnement du modèle économique.

Autrement dit : **combien coûte le projet pour pouvoir exister et se développer ?**

L'objectif de cette analyse est de :

- Savoir combien il faut dépenser pour démarrer et maintenir l'activité,
- Identifier les postes les plus lourds ou les plus **variables**,
- Prévoir la rentabilité future (en comparant aux revenus),
- Et surtout : éviter les mauvaises surprises financières.

### Les deux grandes familles de coûts

On distingue généralement deux grandes catégories :

#### 1. Les coûts fixes (ou charges fixes)

Ce sont les dépenses qui ne changent pas, quel que soit le volume d'activité. Elles doivent être payées régulièrement, même si le projet ne fait pas de ventes.

Ces coûts sont prévisibles, mais peuvent alourdir les charges si l'activité est faible.

#### 2. Les coûts variables (ou charges variables)

Ce sont les dépenses qui évoluent en fonction du niveau d'activité. Plus on vend ou produit, plus ces coûts augmentent.

Ces coûts permettent plus de souplesse, mais ils augmentent proportionnellement à la demande.

La structure des coûts permet de :

- Mieux piloter la gestion du projet,
- Prendre des décisions budgétaires éclairées,
- Et surtout, de **calculer le seuil de rentabilité** : le niveau minimum d'activité à atteindre pour ne pas être en déficit.

Un bon entrepreneur doit :

- Bien connaître **où va chaque euro dépensé**,
- Réduire les coûts **sans sacrifier la qualité**,
- Et adapter ses dépenses à ses **objectifs et à ses ressources disponibles**.

## II-3 Faisabilité

### II-3-1 Ressources clés

Dans cette partie du business model canvas, il s'agit de définir les ressources de l'entreprise. Ce domaine est en principe rapidement rempli si l'on a pris soin de détailler les précédents. Le nombre de collaborateurs, le savoir-faire interne de l'entreprise, le montant du capital, l'infrastructure technique et, en général, les besoins en ressources matérielles et immatérielles : tous ces éléments doivent être pris en compte en termes de qualité et de quantité. Il est préférable de se concentrer sur les ressources les plus importantes pour la réussite du modèle d'entreprise.

Les questions les plus importantes sont donc ici :

- De quelles ressources ai-je besoin ?
- De combien de ces ressources ai-je besoin ?

#### ● Classification des ressources clés

Différentes ressources clés sont nécessaires en fonction du type de modèle économique. Un fabricant de micro puce a besoin d'installations de production à forte intensité de capital, alors qu'un concepteur de micro puce se concentre davantage sur les ressources humaines.

Les ressources clés peuvent être physiques, financières, intellectuelles ou humaines. Les ressources clés peuvent être possédées ou louées par la société ou acquises auprès de partenaires clés. Les ressources clés peuvent être classées comme suit :

- ◆ **Physiques** : Cette catégorie comprend les actifs physiques tels que les installations de fabrication, les bâtiments, les véhicules, les machines, les systèmes, les systèmes de points de vente et les réseaux de distribution.
- ◆ **Intellectuelles** : Les ressources intellectuelles telles que les marques, les connaissances exclusives, les brevets et droits d'auteur, les partenariats et les bases de données des clients sont des composants de plus en plus importants d'un modèle économique solide. Les ressources intellectuelles sont difficiles à développer mais, une fois créées, elles peuvent offrir une valeur substantielle.

## Composants du Business Model Canvas

- ◆ **Humaines** : Chaque entreprise a besoin de ressources humaines, mais certains employés jouent un rôle de premier plan. Par exemple, les ressources humaines sont cruciales dans les industries créatives et à forte intensité de connaissance.
- ◆ **Financières** : Certains modèles économiques nécessitent des ressources financières et/ou des garanties financières, telles que des liquidités, des lignes de crédit ou un pool d'options sur actions pour le recrutement d'employés clés.

### II-3-2 Activité clés

Pour qu'un projet fonctionne, il ne suffit pas d'avoir des idées ou des objectifs : il faut savoir ce qu'il faut faire concrètement, au jour le jour. C'est là qu'on parle des activités clés. Ce sont les actions principales qu'on doit mener pour faire tourner le projet, livrer notre produit ou service, et satisfaire nos clients.

Chaque activité est là pour répondre à une question simple :

**Qu'est-ce qu'on doit faire pour que notre entreprise tienne debout ?**

Ces activités dépendent bien sûr du type de projet, mais aussi du modèle économique qu'on a choisi. Par exemple, une entreprise qui vend en ligne n'aura pas les mêmes priorités qu'un restaurant ou qu'un service à domicile.

Prenons quelques cas :

- Une **boutique physique** : ses activités clés seront la gestion du stock, l'accueil des clients, la mise en rayon, l'encaissement, et parfois même la décoration ou l'animation du point de vente.
- Un **site e-commerce** : il faudra gérer les produits sur le site, traiter les commandes, s'occuper des livraisons, répondre aux messages des clients, et faire de la communication sur les réseaux.
- Un **restaurant** : ici, les priorités seront la préparation des plats, la gestion des fournisseurs, la propreté, le service client, et le respect des normes d'hygiène.
- Une **application mobile** : il faudra coder, corriger les bugs, faire des mises à jour, attirer des utilisateurs, analyser les retours et améliorer l'expérience utilisateur.

L'idée, c'est de lister toutes les tâches importantes qu'il faut absolument réussir pour que le client soit satisfait et que le projet puisse durer.

Identifier les activités clés permet :

- D'éviter de se disperser dans des tâches secondaires,
- De savoir ce qu'il faut faire soi-même et ce qu'on peut déléguer,
- Et surtout, de construire un planning clair, avec des priorités concrètes.

Quand on monte un projet, il y a toujours mille choses à faire. Mais ce sont les activités clés qui font vraiment avancer, qui permettent de livrer ce qu'on a promis, et de faire entrer de l'argent.

# Composants du Business Model Canvas

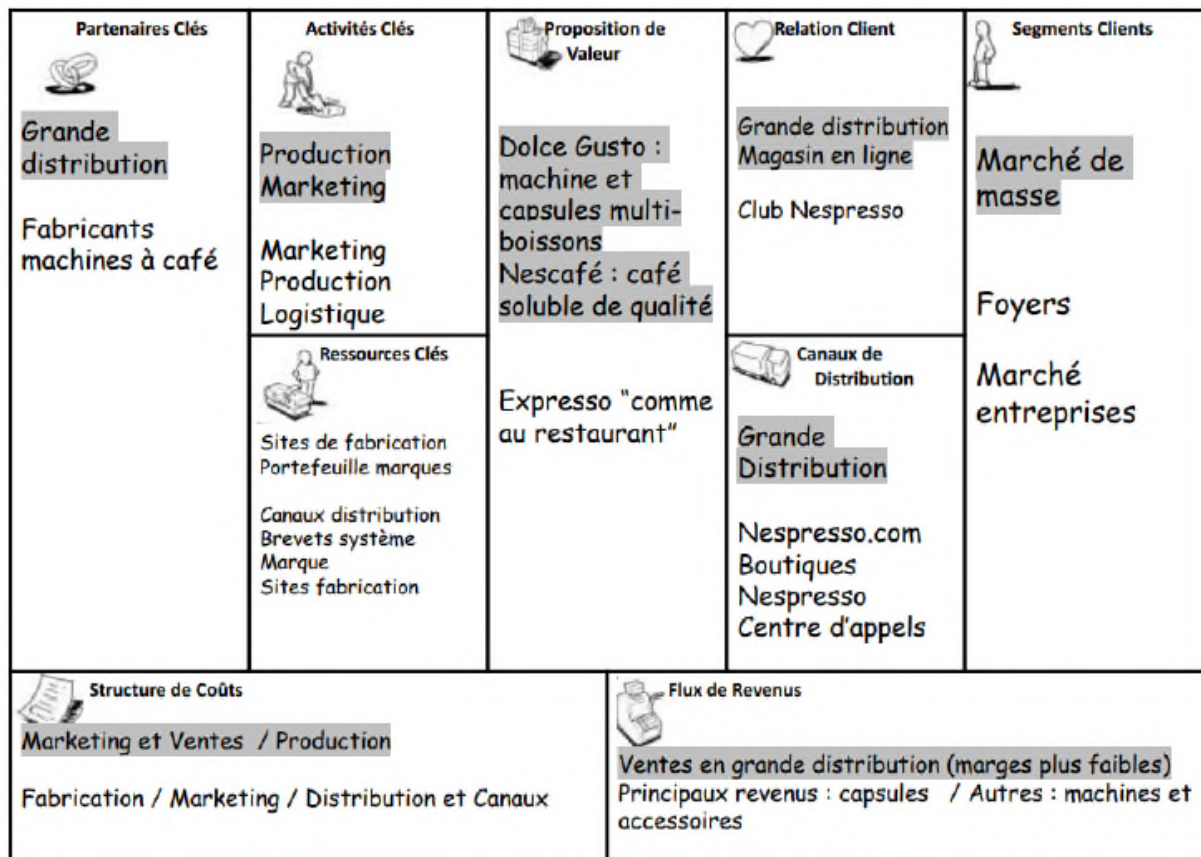
## II-3-3 Partenaires clés

Quand on monte un projet, il faut se rendre à l'évidence : on ne peut pas tout faire seul. Même avec la meilleure idée du monde, il y a toujours des aspects qu'on ne maîtrise pas, des ressources qu'on n'a pas, ou simplement des tâches qui prendraient trop de temps à gérer en interne.

C'est pour ça que les partenaires clés sont si importants.

Ce sont les personnes, entreprises ou structures extérieures qui vont aider à faire fonctionner le projet, que ce soit en apportant des compétences, du matériel, un réseau, ou même un financement.

Figure n°12 : Exemple de modèle canevas de l'entreprise Nescafe



Source: <https://businessmodelanalyst.com/fr/Mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-de-Nespresso/>



# *Conclusion*

### Conclusion

Le Business Model Canvas constitue aujourd'hui un outil essentiel pour comprendre et construire un modèle économique cohérent. À travers ses neuf composantes, il permet d'avoir une vision globale de la manière dont une entreprise crée, délivre et capte de la valeur.

Dans ce chapitre, nous avons exploré en détail chacun de ces éléments : les segments de clientèle, la proposition de valeur, les canaux, les relations clients, les sources de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenariats, et enfin la structure des coûts. Chacun joue un rôle complémentaire et interagit avec les autres pour assurer le bon fonctionnement du modèle.

La force du Business Model Canvas réside dans sa capacité à simplifier une réalité souvent complexe, tout en offrant un cadre clair pour analyser, ajuster ou faire évoluer une stratégie d'entreprise. Que ce soit pour une start-up ou une entreprise bien établie, cet outil reste un point de départ précieux pour toute réflexion stratégique.

Dans le chapitre suivant, nous étudierons comment appliquer concrètement ce modèle dans un contexte réel, en l'adaptant aux spécificités d'un secteur ou d'un projet.