



Business Model Canvas

vs

Lean Canvas

Pourquoi choisir ?

Startupers, quel business modèle pour votre société ?

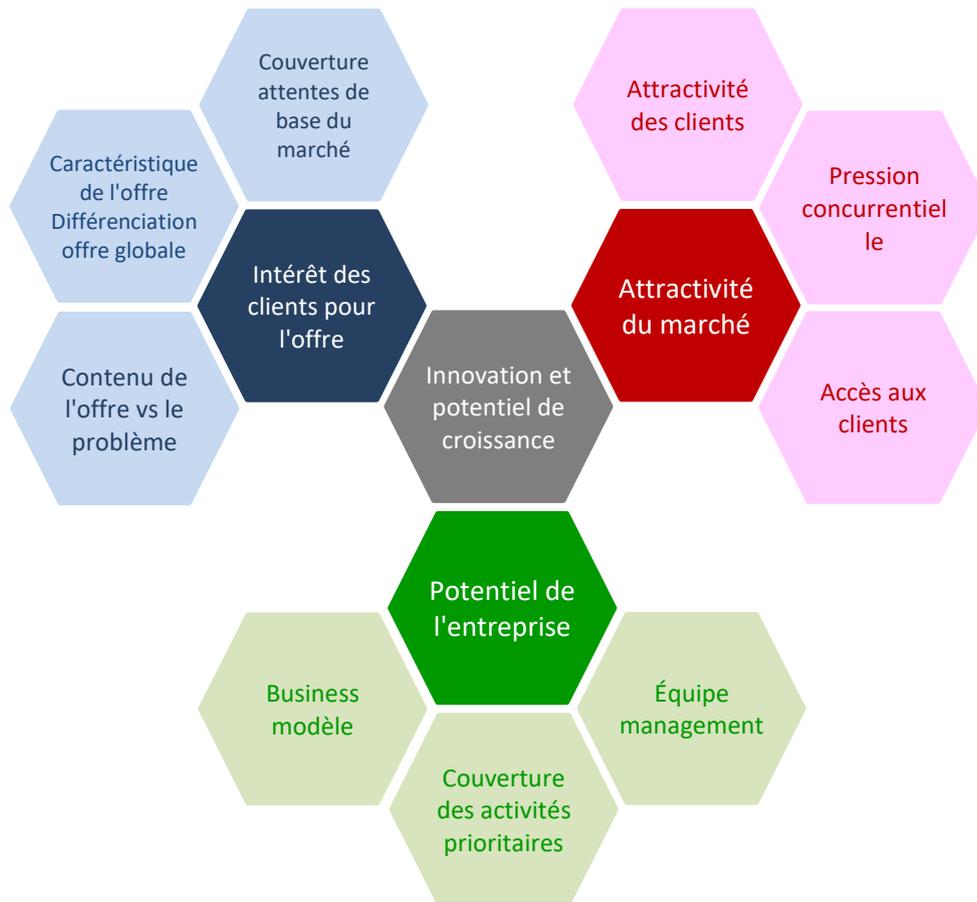
De nombreux business modèles sont proposés aux créateurs d'entreprise, les plus fréquemment cités sont les modèles Canvas et Lean Canvas. Le premier a été décrit par Alexander Osterwalder en 2008 et le second par Ash Maurya en 2012. Vous trouverez sur Internet plusieurs articles qui présentent et comparent les forces et faiblesses de ces deux modèles.

Dans cette note, nous allons au-delà de la phase de comparaison en introduisant la variable temps dans l'équation. En effet, les besoins des startups évoluent avec le temps et les phases successives de leur développement. Le modèle Lean Canvas est bien adapté à la phase de développement de l'offre alors que le business modèle Canvas est plus approprié à la phase d'expansion commerciale de la startup. Le bon business modèle est celui qui accompagne l'entreprise tout au long de sa croissance.

Avant de rentrer dans le détail de la construction du business modèle, il est intéressant de revenir sur les items qui font la réussite d'une startup, une entreprise innovante avec un fort potentiel de croissance : **l'intérêt des clients pour l'offre, l'attractivité du marché et le potentiel de l'entreprise**. Le business modèle doit permettre d'apporter des réponses positives sur ces 3 items.

- transformer une innovation initiale en une offre attractive (intérêt des clients pour l'offre) ;
- cibler les clients les plus concernés par l'offre (attractivité du marché) ;
- structurer l'entreprise pour profiter de son potentiel de croissance (potentiel de l'entreprise).

Chacun de ces 3 items peut être plus ou moins approfondi, jusqu'à définir des critères très précis qui contribuent au positionnement de l'entreprise dans son environnement économique. Nous décrivons un premier niveau d'analyse qui se concentre sur 9 critères caractérisant l'environnement économique de l'entreprise : l'offre, le marché et l'entreprise.



De l'intérêt de l'offre au potentiel de l'entreprise en passant par l'attractivité du marché

L'intérêt des clients pour l'offre s'articule autour de 3 critères, le contenu de l'offre, sa différenciation et la couverture des attentes de base du marché. Le contenu de l'offre permet de répondre à une problématique donnée ou de saisir une opportunité nouvelle avec un impact réel sur les activités professionnelles ou personnelles des clients. L'innovation est à l'origine de la différenciation de l'offre, elle la rend unique et attractive pour les clients. La capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de base du marché minimise la prise de risque pour les clients et augmente leur confiance dans l'entreprise.

L'attractivité du marché est liée, avant toute chose, à l'attractivité des clients cibles (pouvoir d'achat, fréquence d'achats, nombre de clients potentiels...). Elle est aussi fortement tributaire de la facilité d'accès aux clients et aux utilisateurs. La force commerciale d'une startup est limitée, elle doit identifier les meilleurs partenaires pour diffuser et promouvoir son offre. Le dernier point concerne le pouvoir de réaction des concurrents, l'objectif d'une startup étant de créer un environnement non-concurrentiel qui lui permette de se développer afin d'atteindre une taille critique qui la rende incontournable sur le marché.

Le potentiel de l'entreprise et son aptitude à profiter pleinement de son potentiel de croissance sont tout aussi importants. La composition de l'équipe de management est fondamentale, elle doit couvrir l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise. Les managers doivent maîtriser leur environnement économique afin de construire le bon business modèle et d'identifier les actions prioritaires sur lesquelles l'entreprise doit se focaliser. Lors de la phase de démarrage de la startup, ses ressources

sont limitées, il est indispensable d'identifier les collaborateurs qui apporteront leur propre valeur ajoutée à l'entreprise.

La variable temps, clé de la réussite

Le business modèle optimal est celui qui intègre la variable temps dans l'équation, c'est-à-dire celui qui accompagne l'entreprise tout au long de sa croissance. L'objectif d'une startup n'est pas uniquement de survivre à la phase de construction de son offre mais de développer son activité et de s'imposer sur son marché. L'évolution de ses besoins et de ses obligations changent singulièrement avec son degré de maturité.

Ainsi, son business modèle doit prendre en compte les différentes étapes de développement de la startup, de la définition du concept au développement commercial de l'activité. Lors de la première étape, les startupers doivent être focalisés sur leur offre et l'acceptation de celle-ci par leurs clients cibles. Au fur et à mesure que l'entreprise prend forme, la gestion des ressources et l'organisation de l'entreprise deviennent très importantes et même essentielles.

La construction de l'offre et le business modèle Lean Canvas

Le modèle Lean Canvas est bien adapté à la mise en œuvre d'une innovation de rupture avec pour objectif la création d'un environnement non-concurrentiel et l'ouverture d'une fenêtre d'opportunité pour l'entreprise.

En effet, il met l'accent sur des éléments essentiels de la réussite de l'entreprise : l'expression de la problématique à résoudre, l'identification des premiers clients cibles, la définition de la proposition de valeur et de la différenciation de l'offre.

Il reprend aussi les notions de segmentation de la clientèle et d'accès aux clients. L'analyse des flux d'activité permet l'identification des partenaires clés de l'entreprise pour la commercialisation et la promotion de son offre.

Le Lean Canvas est souvent associé à la méthode de Lean Startup qui propose un mode de développement des produits et des services en collaboration étroite avec certains clients que nous pourrions appeler des **clients-partenaires**. Cette approche est très intéressante car elle permet d'aller rapidement au contact du marché sans attendre la finalisation d'une offre parfaitement identifiée. Elle nécessite toutefois de prendre quelques précautions dans le choix des **clients-partenaires** pour ne pas développer un produit trop spécifique qui ne répondrait pas aux attentes de l'ensemble des clients ciblés.

La limite du business modèle Lean Canvas se situe au niveau de l'organisation de l'entreprise. Rappelons que beaucoup d'entreprises échouent lors de la transition entre les phases d'innovation et de management de l'entreprise. Les startupers peuvent rencontrer beaucoup de difficultés à construire et manager une équipe et à définir les actions prioritaires pour profiter de son potentiel de croissance.

L'expansion commerciale et le business modèle Canvas

Le Business Modèle Canvas est pertinent lors de la phase de croissance de l'entreprise. Il est alors important de structurer l'entreprise et de construire un plan d'actions cohérent. Si l'on considère l'aspect innovation, le business modèle Canvas permet de mettre en œuvre une innovation incrémentale dans un environnement concurrentiel.

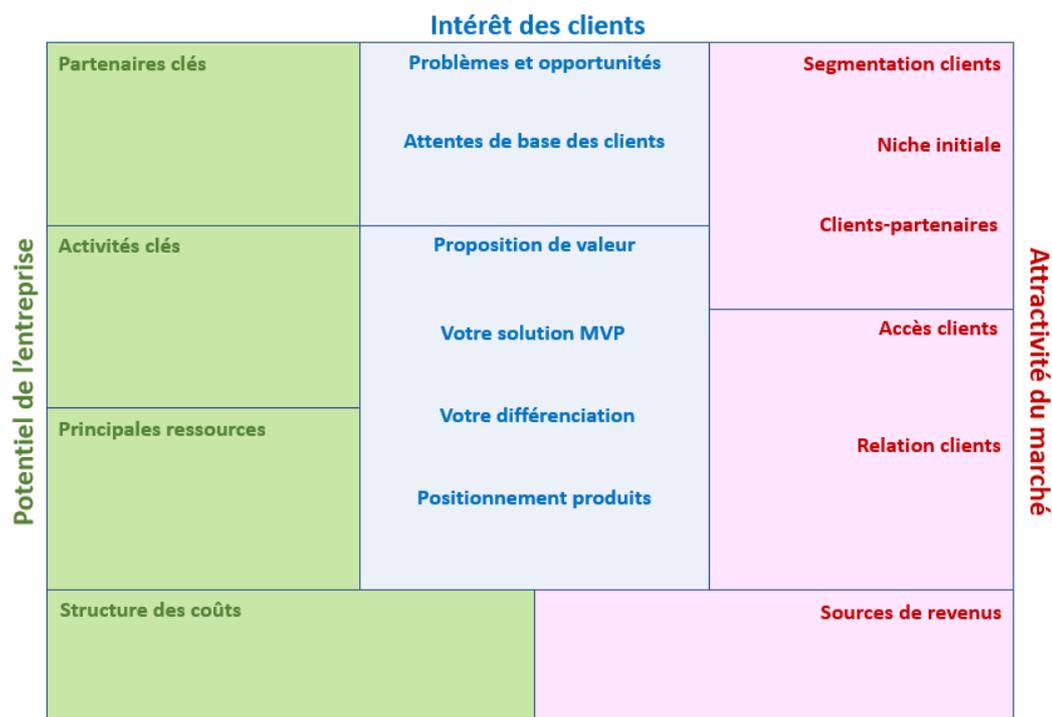
Il met l'accent sur des éléments clés et structurants pour l'entreprise : ses ressources globales, ses activités prioritaires, ses partenaires clés et la structure des coûts de l'entreprise. Une entreprise bien organisée gagnera plus facilement la confiance de ses clients.

Les phases de construction de l'offre et d'identification du problème à résoudre ou de l'opportunité à saisir ne sont pas directement traitées.

Pris indépendamment, les business modèles Canvas et Lean Canvas apparaissent insuffisants pour répondre à l'évolution des besoins d'une startup. Nous proposons ici une synthèse des deux modèles afin de rééquilibrer la balance entre l'intérêt des clients pour l'offre de l'entreprise et la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients et ainsi gagner leur confiance.

Un Business Modèle Global

Il s'agit, ici, de proposer une synthèse qui accompagnera l'entreprise tout au long de sa croissance. Le business modèle global se construit autour des 3 objectifs qui assurent la réussite de l'entreprise et attirent les investisseurs, **l'intérêt du marché pour l'offre, l'attractivité du marché et le potentiel de l'entreprise** à profiter de son potentiel de croissance.



Intérêt des clients pour l'offre

L'intérêt des clients pour l'offre reprend la plupart des thèmes présents dans le business modèle Lean Canvas : l'identification du problème ou de l'opportunité, la proposition de valeur, le contenu de l'offre et sa différenciation.

Nous avons ajouté 2 items : la couverture des attentes de base des clients et le positionnement concurrentiel de l'offre. Le positionnement de l'offre doit correspondre au profil des clients cibles et notamment à leur comportement d'achat. Les attentes de base des clients concernent, par exemple, la certification de l'offre et le niveau de service minimal espéré par les clients.

La réussite de la startup dépend de la confiance des clients dans l'entreprise et de leur appétence pour son offre, les gains perçus par les clients doivent être supérieurs aux risques qu'ils peuvent associer au manque d'expérience de la startup.

L'attractivité du marché

Nous reprenons les thèmes présents dans les business modèles Canvas et Lean Canvas : la segmentation du marché, la définition de la niche initiale, l'identification des premiers clients-partenaires, la relation client et les chemins d'accès aux clients et utilisateurs.

Les clients-partenaires sont ceux qui participent à la définition de l'offre, comme nous l'avons déjà évoqué, il faut bien choisir les profils de ces clients qui jouent un rôle essentiel pour l'acceptation de l'offre par le marché.

Si l'on reprend le cycle d'adoption d'une innovation par le marché (courbe de E. M. Rogers et gouffre de G. Moore), nous pouvons distinguer deux profils de clients bien distincts, les **visionnaires** et les **pragmatiques**. Les premiers sont très attirés par l'innovation et les nouvelles technologies, ils représentent 15% du marché et les seconds sont plus sensibles aux avantages qu'ils peuvent retirer de l'offre, ils représentent 70% du marché.

Si la startup développe une offre avec des clients-partenaires qui appartiennent au groupe des visionnaires, le contenu de l'offre risque alors d'aller au-delà des attentes prioritaires des clients pragmatiques qui constituent la vraie cible de l'entreprise, les coûts et le temps de développement peuvent alors exploser.

Les sources de revenus de l'entreprise contribuent à l'attractivité du marché. Les sources de revenus (ventes directes, abonnements, commissions, publicité...) doivent être comprises et acceptées par les clients de l'entreprise. Des sources de revenus originales peuvent aussi faire partie de l'innovation proposée aux clients.

Le potentiel de l'entreprise

Cette partie reprend les thèmes proposés par le business modèle Canvas : l'identification des ressources clés de l'entreprise, la définition de ses activités prioritaires, la sélection des partenaires privilégiés et la décomposition des structures de coûts de l'entreprise.

La sélection des partenaires est très critique pour la réussite de l'entreprise, au démarrage de l'activité les ressources de l'entreprise sont limitées ce qui impose de trouver des collaborations temporaires ou permanentes. Ces collaborations sont nécessaires pour développer l'offre et la commercialiser.

L'identification des activités clés de l'entreprise permet de construire un plan d'actions qui optimise l'utilisation des ressources de l'entreprise. L'accent doit être mis sur les actions qui ont un impact direct sur la différenciation de l'offre et sur la confiance des clients dans l'entreprise.

La mise en œuvre du business modèle global

En tant qu'outil d'aide à la décision, le business modèle aide les startupers à définir le positionnement de l'entreprise dans son environnement économique. Il doit permettre de construire un plan d'actions cohérent qui optimise la qualité de l'offre, minimise les coûts, amplifie la différenciation de l'offre et maximise la satisfaction des clients.

Quel que soit le business modèle utilisé, la réussite de l'entreprise dépend fortement de la capacité des dirigeants à mettre en œuvre le plan d'actions tel qu'il a été défini. Pour conclure, insistons sur l'importance de l'équipe dans la réussite de la startup, chacun des collaborateurs doit participer à la croissance de l'entreprise en contribuant à la différenciation de l'offre et à la confiance des clients dans l'entreprise.