

Comparatif de canevas de construction de modèles d'affaires

Business Models Canvas Comparison

1. Introduction

Récemment, nous avons pu assister à une recrudescence de l'intérêt porté aux outils dans le domaine de la création de modèles d'affaires, avec l'apparition de quelques vedettes, propulsées par Internet.

Sans vouloir approfondir, il est fortement probable que cet intérêt est une réponse indirecte, d'une part aux récentes crises qui ont secoué l'économie, montrant un besoin de réformes profondes de notre modèle prédominant, et d'autre aux changements sociétaux amenés par l'internet, favorisant le développement de la créativité collaborative.

Bien sûr, comme la loi de la connaissance construite à partir de connaissances antérieure est toujours de rigueur, les canevas les plus remarquables actuellement s'inspirent partiellement les uns des autres, mais surtout prennent leurs racines dans des outils développés bien antérieurement.

On pourra citer, entre autres, le fameux cycle PDCA, popularisé par Demming dans les années 50, le Logical framework, développé en 1969 par l'Agence internationale de développement des USA et la méthode Lean, créée entre 1947 et 1972 chez Toyota.

Ce document se propose à montrer quelques facettes reliant entre eux les :

- PDCA de Demming
- Logic framework de la Banque mondiale
- Business Model Canvas de Osterwalder et Pigneur
- Lean canvas de Ash Maurya
- Social Lean Canvas de Rowan Yeoman
- Canevas de modèles d'affaires sociaux, de Social Business Models

2. Les canevas

2.1 Le PDCA

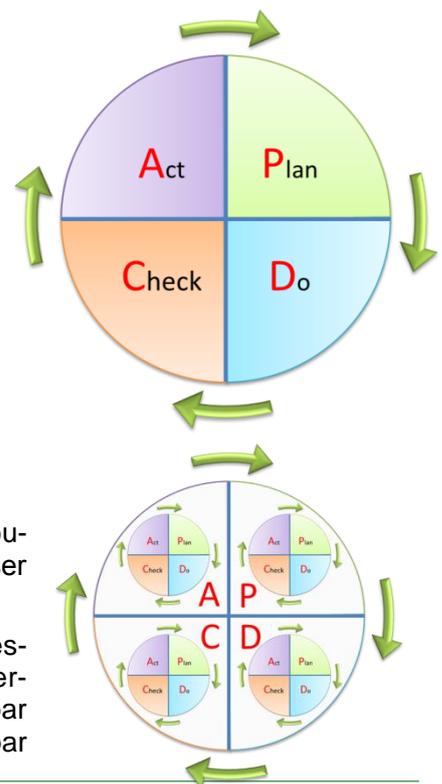
Le cycle PDCA, appelé aussi Roue de Demming est un outil cher au développement des systèmes de qualité des organisations et est pratiquement le concept à la base de tout le mouvement de la qualité.

PDCA est un moyen mnémotechnique simple pour se rappeler les étapes fondamentales de l'amélioration continue de la qualité, que ce soit d'un service, d'un produit ou même de l'organisation.

- **Plan** : Préparer, planifier
- **Do** : Développer, Exécuter, mettre en œuvre
- **Check** : Contrôler, Vérifier
- **Act (Adjust)**: Agir, ajuster, réagir, Corriger

Une des caractéristiques intéressante du PDCA est le fait de pouvoir diviser chaque étape en un nouveau cycle PDCA et d'analyser le processus de façon plus minutieuse selon les besoins.

Bien que le cycle PDCA soit en principe mieux adapté aux processus et activités répétitives, il a été repris partiellement par certaines méthodologies de gestion de projet, même si un projet, par définition, est limité dans le temps. On le retrouvera « caché », par



exemple, dans les étapes de la méthodologie proposée par le PMI : Initialisation, Planification, Exécution, Contrôle et Finalisation.

2.2 Le Logic Framework ou cadre logique

Le cadre logique, ou plus exactement la Matrice du Cadre Logique – MCL, est un des outils de la démarche Approche par le Cadre Logique – ACL, au même titre que l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes et leur hiérarchisation en cause et conséquences, la fixation de la hiérarchie des objectifs, le choix d'une stratégie et la détermination des possibles projets.

L'approche et ses outils ont été intégrés dans une méthodologie « Gestion du cycle de projet » utilisée jusqu'à aujourd'hui par de nombreuses organisations d'entraide. Nous pouvons citer, par exemple, un guide déployé en 2004 par l'Office de coopération EuropAid, de la Commission européenne : *Méthodes de l'aide, Lignes directrices, Gestion du Cycle de projets – PCM Guidelines*.

La matrice ou le canevas du cadre logique, appelé souvent simplement de Cadre logique, est le résultat documentaire produit par la démarche, présenté sous la forme d'un tableau matriciel de 4 par 4, requérant également l'analyse des objectifs de la stratégie et des risques potentiels.

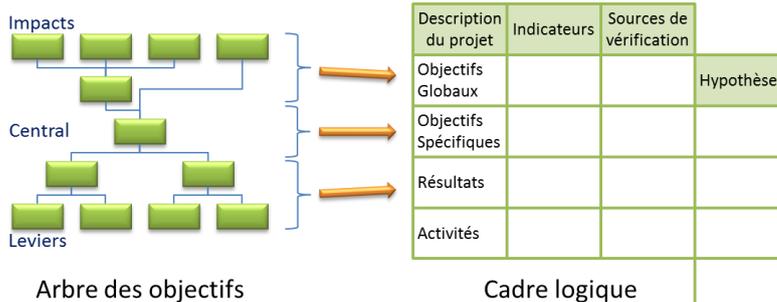
La matrice du cadre logique compte quatre colonnes et quatre lignes, qui résument les éléments clés suivants:

- La description du projet ou logique d'intervention, représentée par les activités ou actions, les résultats immédiats ou outputs, les objectifs spécifiques ou outcomes et les objectifs globaux d'impact, dans une logique hiérarchique ascendante ;
- Les hypothèses, représentant les facteurs clés externes devant se concrétiser pour influencer positivement la réussite du projet ;
- Les indicateurs (objectivement vérifiables) et leurs sources de vérification, représentant la méthode de suivi et d'évaluation du projet.

Le cadre logique peut également contenir le résumé des besoins en ressources humaines et matérielles, ainsi que des coûts budgétés.

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	
Objectifs globaux	Indicateurs d'impact global	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs spécifiques	Indicateurs d'impact spécifique	Sources de vérification	Hypothèses
Résultats immédiats	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Hypothèses
Activités	(ressources)	(budget)	Hypothèses
			Hypothèses

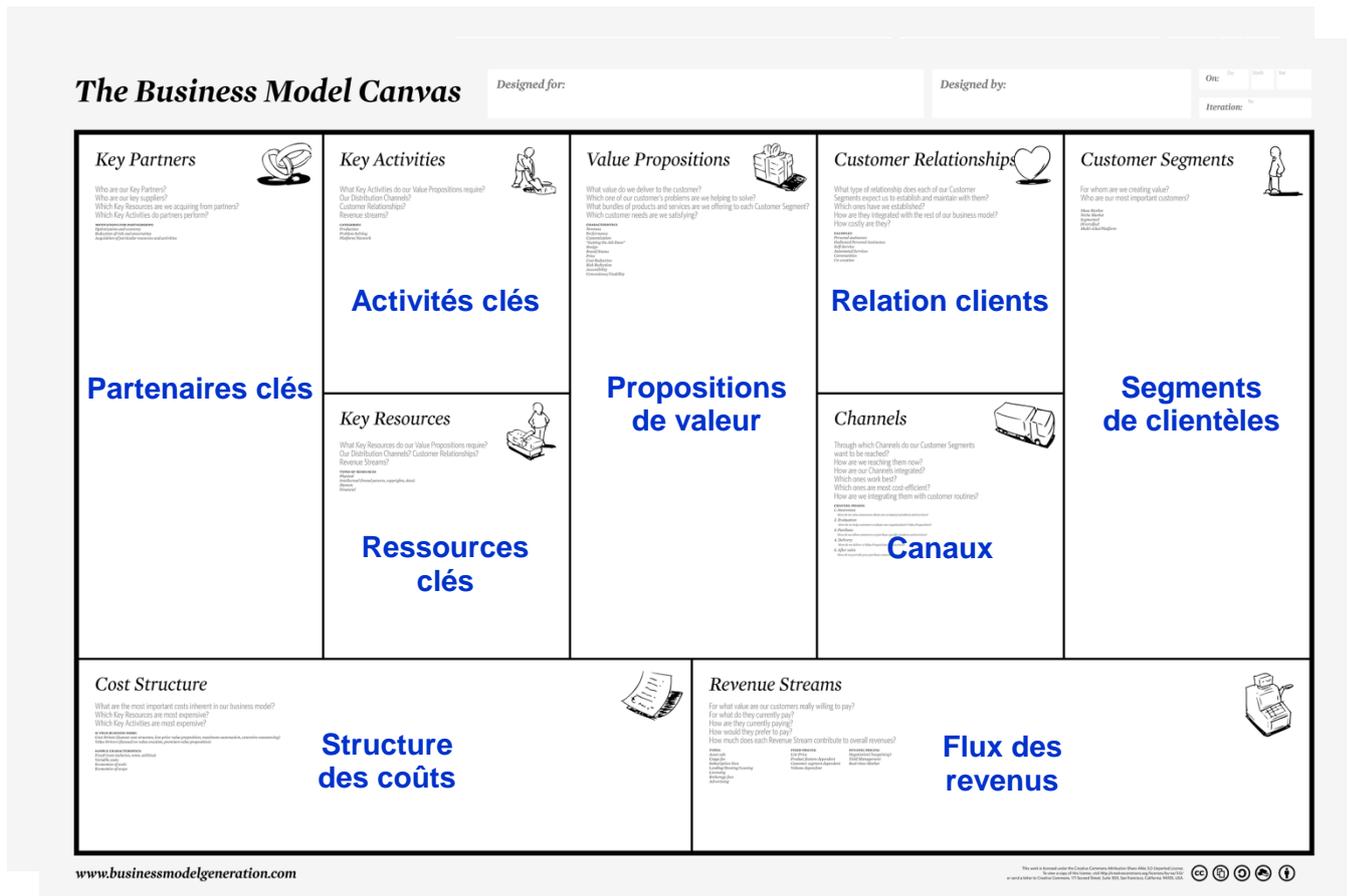
La détermination des résultats immédiats, objectifs spécifiques et objectifs globaux est grandement facilitée par deux outils qui les précèdent : l'arbre des problèmes et l'arbre des objectifs, deux méthodes d'analyse favorisant une approche collaborative ou collective.



2.3 Le Business Model Canvas

Alexander OsterWalder et Yves Pigneur ont publié en 2010 le livre Business Model Generation, fortement axé sur leur canevas, développé à partir de des années 2004 – 2008.

Le canevas est un outil visuel de création ou d'expression de modèles d'affaires, dans une ligne de brainstorming structuré, utilisé en poster ou projeté contre un mur. Lors de son utilisation, les idées sont écrites sur des billets autocollants et collés dans les blocs correspondants.



Le canevas du modèle d'affaires est divisé en neuf grands blocs, dont trois sont encore subdivisés en deux. Ces blocs représentent :

- **Segments de clientèle** : les différents groupes de personnes ou d'organisations que l'entreprise désire atteindre et avec qui elle veut avoir à faire, avec des offres différentes. On peut éventuellement subdiviser ce bloc entre le « client » paie pour le produit ou service, que ce soit lui l'utilisateur ou non, et le « bénéficiaire », qui reçoit les produits et services, mais sans payer pour la prestation.

Exemples : Les personnes adultes ayant de très grands pieds, les organisations favorisant le travail bénévole et agissant comme intermédiaires, les utilisateurs d'une bourse à l'emploi...

- **Modes de relations avec la clientèle** : les différentes façons de traiter la relation avec les clients, que ce soit du contact personnalisé, du self-service ou de la co-création.

Exemples : Personnalisé, comptoir de vente - petit magasin, conseil dans le self-service, self-service pur – grande surface, achat via Internet...

- Canaux** : les moyens / supports par lesquels l'entreprise atteindra ses clientèles, depuis la phase initiale de communication et marketing, jusqu'à la phase de service après-vente, passant par l'achat, ainsi que les moyens, lieux, par lesquels les clients ou bénéficiaires recevront les produits et services.
Exemples : Presse écrite, radio, bouche à oreille, site Internet, conférences publiques... distribution dans un magasin, dans un atelier, par poste, via un réseau de distribution, livraison à domicile, en entreprise...
- Proposition de valeur** : l'ensemble des produits et services (prestations) que l'entreprise fournira et qui permettront aux clientèles ou bénéficiaires de satisfaire leurs besoins et ainsi d'atteindre leurs propres objectifs.
Exemples : des chaussures de très grande taille, une application informatique de gestion de bénévolat, une bourse à l'emploi, un service de livraison de pizzas...
- Activités-clés** : les processus, procédures et actions que l'entreprise doit absolument exécuter pour que son modèle d'affaires puisse fonctionner.
Exemples : préparer et animer des formations de bénévoles, sélectionner et acquérir les stocks de chaussures, développer et maintenir le système informatique...
- Ressources-clés** : les ressources les plus importantes pour que les processus puissent fonctionner correctement, que ce soient des matières premières, des ressources humaines ou encore des plateformes d'information.
Exemples : Informatique et télécoms, licences des logiciels de développement, peintures de haute qualité...
- Alliances et partenariats** : le réseau de fournisseurs et partenaires vitaux pour la bonne conduite du modèle d'affaires.
Exemples : une entreprise de maçonnerie pour l'entreprise de peinture, une association de paniers contractuels de fruits, pour une autre spécialisée dans les légumes...

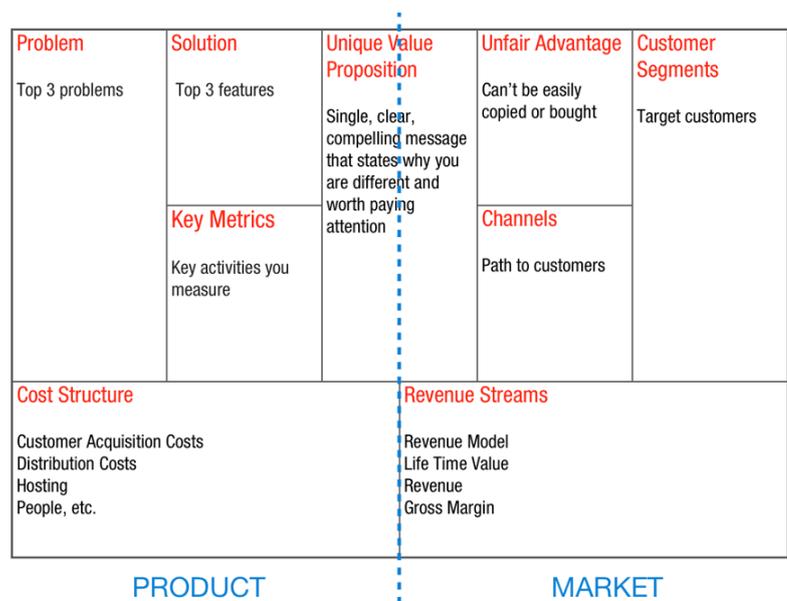
2.4 Le Lean Canvas

Ce canevas a été mis au point à partir de 2009 par Ash Maurya, suite à ses propres expériences d'utilisation de concepts et d'outils provenant de Rob Fitzpatrick, Steve Blank, Osterwalder et Eric Ries.

Ash Maurya commente le fait qu'il avait été frustré avec le livre « Business Models Generation » de Osterwalder et Pigneur, car il était plus intéressé par le chemin de l'apprentissage que par les modèles à succès d'Apple ou de Skype.

C'est une adaptation du Business Model Canvas, avec un focus important sur la dynamique de démarrage d'une startup, tout en restant orienté entrepreneur.

Tout en gardant le même espace, 4 blocs ont été retirés, pour faire de la place à 4 nouveaux blocs :



2.4.1 Nouveaux blocs

- **Problème** : Ce nouveau bloc a été introduit pour favoriser en premier lieu la compréhension du problème et éviter que l'organisation en démarrage (startup) ne gaspille énormément d'efforts, d'argent et de temps à construire des solutions pour des problèmes qui n'existent pas.
- **Solution** : Ce bloc est la réponse naturelle de recherche de solution au problème, compatible avec le concept de prototypage par « Minimum Viable Product » - MVP, cher au concept de Lean Startup.
- **Mesures clés** : Ce bloc, volontairement petit, représente les quelques indicateurs, liés aux produits et services qui seront proposés, et qui permettront à l'entrepreneur de réellement suivre l'évolution de son démarrage. Le choix des bons indicateurs est crucial pour éviter de se noyer dans un océan de chiffres.
- **Avantage injuste** : C'est la base de l'avantage compétitif qui doit être détecté ou recherché par l'entreprise naissante, et qui sera difficilement copiable.

2.4.2 Blocs retirés

- **Activités et ressources clés** : Ces blocs, selon Ash Maurya, sont plus orientées pour la perception d'un spectateur « outside-in » que pour la propre réflexion de l'entrepreneur, d'autant plus qu'elles apparaîtront en général plus tard comme conséquences du bloc Solution et de la construction des prototypes – MVP.
- **Relations clients** : Ash est un fervent défenseur du contact direct de l'entrepreneur en démarrage avec ses potentiels clients, ses « early adopters » et a laissé ce bloc intégré dans celui des canaux.
- **Partenaires clés** : Ash reconnaît avoir eu de la peine à le retirer (pour faire de la place) et a préféré clairement garder la structure des coûts et les canaux comme des éléments où les risques d'erreur sont plus grands.

2.5 Le Social Lean Canvas

Ce canevas est une évolution du Lean Canvas, pour y inclure quelques aspects nécessaires à la création d'un modèle d'affaires social. Deux blocs ont été rajoutés :

- **Objectif, raison** : C'est en quelque sorte la raison d'être du modèle, sans en faire partie. Ce bloc doit définir clairement la vision de ce que l'on veut atteindre en termes d'impact sociétal ou environnemental. Il ne fait pas réellement partie du modèle d'affaires mais doit être abordé avant le reste et servir de guide et de principe lors de la construction du modèle.
- **Bénéfices sociaux et environnementaux** : Ce bloc définit les bénéfices sociétaux et environnementaux recherchés par le modèle, aussi bien que les bénéficiaires et les indicateurs qui seront mesurés (et pourront provoquer les « pivots »)

Trois autres blocs ont été légèrement modifiés, recevant des éléments additionnels importants pour l'aspect social :

- **Les « early adopters »** : Dans le bloc des segments de clientèles, une emphase a été mise en relation à ces premiers usagers, bénéficiaires ou clients qui croient aux solutions proposées et sont prêts à jouer le rôle de « laboratoire » ou « cobaye ».
- **Alternatives existantes** : Dans le bloc des problèmes, une analyse des solutions ou alternatives de traitement actuelles, si elles existent.
- **Durabilité financière** : C'est un nouveau nom pour les flux de revenus, bien plus parlant dans l'entrepreneuriat social, où deux modèles de financement doivent être combinés : une

partie d'autofinancement, par des revenus traditionnels : ventes, abonnements, contrats de prestations..., et l'autre partie par des financements externes, tels que donations, subventions, legs, crowd funding...

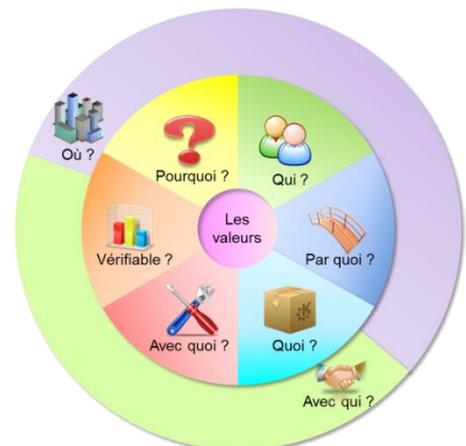
PURPOSE Clearly defined in terms of the social / environmental impact that is intended and any financial goals as well as any other key aspects of the vision. This will include the overarching problem/s that the venture will look to solve. This box is not really part of the canvas as it is not part of the business model that needs to be validated. This needs to be in place before starting on the rest of the canvas as it will serve as a set of guiding principles for the development of the business model				
PROBLEM What are the biggest problems? Note these are specific problems faced by the customers (in customer segments) not the overarching problems that arise in Vision/Goals/Values Existing Alternatives How are these problems currently being solved?	SOLUTION What solution will deliver the UVPs to the different customer segments?	UNIQUE VALUE PROPOSITION What single or multiple value propositions deliver a solution to the problems faced by the different customer segments? High Level Concept A one-liner explaining what your org does	UNFAIR ADVANTAGE Why will this venture succeed?	CUSTOMER SEGMENT Who do you have to move in order for this business to work? This may include: -Users -Customers -Investor/Funders -Volunteers etc. Early Adopters Which customers will move first?
	KEY METRICS What key numbers tell you how the business is doing?		CHANNELS How will you reach your customers in a scalable way?	
COST STRUCTURE How much will cost to deliver your solution to your customers?		FINANCIAL SUSTAINABILITY 1. Traditional Revenue Model - ongoing income e.g customers paying for your product/service, ongoing donation etc. 2. Funding Model - individuals or organisations contributing initial capital (also include the ownership structure of the proposed venture)		
Social Lean Canvas V. 1.03 Available at: www.socialleancanvas.com				
SOCIAL / ENVIRONMENTAL BENEFIT What social or environmental benefit will result and who are the beneficiaries? Including defined metrics for how these outcomes will be measured (these assumptions will be validated (and potentially pivoted on) like every other part of the business model)				

2.6 Le Social Business Models Canvas - canevas de modèles d'affaires sociaux

Ce canevas est né fin 2011, suite à l'application du Business Model Canvas d'Osterwader et Pigneur dans l'accompagnement à la création de plus d'une centaine de nouvelles activités entrepreneuriales et aux difficultés rencontrées lorsque ces activités étaient plus fortement orientées vers l'obtention d'impacts sociétaux que vers la maximisation du profit.

Comme pour le Lean Canvas, le défi était double : intégrer les blocs caractérisant le côté social ou sociétal du modèle d'affaires, tout en gardant un nombre de blocs acceptable et suffisamment digeste pour conserver une approche de créativité collective.

C'est pour cette raison que le canevas a été totalement re-créé, quitte à perdre le facteur de notoriété du Business Model Canvas. Il a été créé avec deux niveaux de complexité : Le premier avec simplement 9



blocs, adapté pour la créativité, et le deuxième, plus complexe, adapté pour un premier niveau d'ingénierie.

Les 9 blocs du premier niveau contiennent une affirmation et huit questions fondamentales.



Les valeurs

Les valeurs des porteurs du modèle d'affaires sont au centre du canevas et sont plus une affirmation qu'une question, du fait qu'elles existent, sont probablement déjà partagées et ainsi influencent ou influenceront totalement le modèle d'affaires. Elles sont les fondements du modèle d'affaires car, en s'intégrant avec la culture de l'organisation, elles se manifesteront en comportements, seront transcrites en principes d'action, se retrouveront dans les actions et seront génératrices d'impact.



Pourquoi ?

Cette question de base se réfère essentiellement à l'impact sociétal que le modèle d'affaires pourra provoquer. Ce bloc peut se décliner en:

- Quels sont les problèmes auxquels le modèle d'affaire social va s'attaquer?
- Quelles sont les causes de ces problèmes ?
- Quels sont les besoins réels et pertinents liés à ces problèmes ?



Qui ?

Cette question de base se réfère à tous les publics cibles pour qui le modèle d'affaires devra satisfaire à des besoins. Ce bloc peut se décliner en:

- Quels seront les bénéficiaires ou usagers directs du modèle d'affaires ?
- Qui paiera pour les prestations proposées, les usagers ou d'autres personnes ou organisations ?
- Existe-t-il des bénéficiaires indirects, qui tireront profit des prestations, même si elles ne leur sont pas destinées ?



Où ?

Cette question de base se réfère au contexte dans lequel le modèle d'affaires se développera. Ce bloc peut se décliner en:

- Dans quelle zone géographique le modèle d'affaires sera-t-il actif ? Les activités seront-elles soumises à des contraintes temporelles, saisonnières ?
- Quelles sont les influences positives et négatives du contexte politique, économique, social, technologique, environnemental ou légal ?
- Comment se profile la concurrence ?



Quoi ?

Cette question fondamentale fait référence à ce que le modèle d'affaires fournira à ses publics cibles. Ce bloc peut se décliner en:

- Le modèle d'affaires fournira des prestations matérielles, des services, des informations, lesquelles ?
- Le modèle d'affaires travaillera-t-il par projets ou en flux continu ?
- Les prestations seront-elles produites directement chez les usagers ?



Par quoi ?

Cette question fait allusion au pont entre les futures prestations produites par le modèle d'affaires et les différents publics cibles. Ce bloc peut se décliner en:

- Comment les usagers prendront-ils connaissance des prestations du mo-

dèle d'affaires ?

- Quels seront les modes de relation avec les usagers, direct et personnalisé ou en self-service ?
- Comment les prestations arriveront-elles dans les mains des usagers ?



Avec quoi ?

Derrière cette question se cache toute la production du modèle d'affaires, en incluant:

- Avec quelles ressources humaines (équipes internes, personnes externes, prestataires de services, bénévoles...), matérielles, équipements... ?
- Quelles seront vos installations, locaux, mobilier, infrastructure, matériel de logistique, véhicules ?
- De quelles ressources financières avez-vous besoin pour les investissements et les fonds de roulement et d'où proviendront-elles (recettes, subventions, investisseurs, sponsors, autres bailleurs de fonds...) ?



Avec qui ?

Cette question reflète le dicton "Seul on va vite, ensemble on va loin". Ce bloc peut se décliner en:

- Quels seront les processus de prise de décisions ?
- Quel sera le modèle de gouvernance interne ?
- Est-il possible d'avoir des partenaires, des alliés, des prescripteurs et des influenceurs dans le modèle d'affaires ?
-



Vérifiable ?

Cette dernière question ferme la boucle, en regard au "Pourquoi", partant du principe de ce qui n'est pas mesurable est pure subjectivité. Ce bloc peut se décliner en:

- Comment sauront-nous si le modèle d'affaires social a porté ses fruits, vérifier son impact et la durabilité de celui-ci ?
- Comment mesurer les résultats immédiats ?
- Quels seront les sources d'information, les outils de mesure et le bon timing ?

Même si la procédure est identique aux différents canevas créés publiés avant et après le Business Model Generation Canvas, les différences clés avec ces derniers sont:

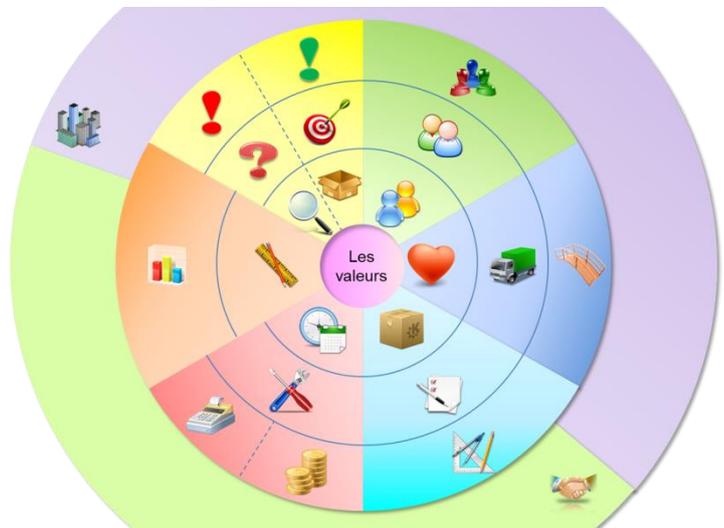
1. Une représentation circulaire a été adoptée, facilitant les cohérences de frontières entre les différents blocs, ainsi que la notion de contexte externe englobant le modèle central de l'organisation et son contexte proche.
2. Le bloc central des "Valeurs" propose directement une réflexion sur le sens, qui sera en quelque sorte la boussole du modèle d'affaires social;
3. Un deuxième bloc a été ajouté, "Où", représentant le contexte dans lequel le modèle d'affaires social est immergé, assurant ainsi une perception systémique dès le commencement de la réflexion;
4. Une approche de réflexion réellement sociale ou sociétale a été incitée par une disposition des blocs, menant intuitivement le regard, en un premier temps, sur le binôme "Pourquoi" et "Qui", représentant la problématique sociétale et ses publics cibles, donc la préoccupation majeure d'un modèle d'affaires social;

5. Le nouveau bloc "Pourquoi", a aussi été ajouté, dissocié volontairement du "Quoi", pour ne pas inverser solutions et besoins dans la proposition de valeur (la fameuse recherche de besoins correspondant à une solution donnée);
6. Etant donné que les résultats recherchés par un modèle d'affaires social vont bien au-delà des résultats financiers, le bloc "Vérifiable" a été ajouté, pour inciter dès le départ à une réflexion sur les indicateurs de succès;
7. Pour favoriser une créativité plus sociétale, le bloc "Avec quoi" a été condensé, résumant tout ce qui est lié aux ressources, logistique et finances, reléguant l'approfondissement de ces questionnements au deuxième niveau du canevas.
8. Le canevas a aussi la fonction d'être une épine dorsale ou élément de cohérence entre des dizaines de petits outils simples et pragmatiques qui permettront d'approfondir telle ou telle question.
9. Finalement, le canevas de Social Business Models permet d'aller plus loin, en y superposant de manière systémique un canevas de gouvernance et un canevas stratégique (en co-développement).

Le deuxième niveau du canevas est composé de vingt-trois blocs, détaillant les neuf blocs du premier niveau, incitant à répondre de manière plus organisée.

Selon les motivations et l'expérience des participants et de l'organisation, le deuxième niveau peut être utilisé dans deux approches différentes :

1. Un ou plusieurs canevas de premier niveau ont déjà été réalisés par l'équipe porteuse du modèle d'affaires et le deuxième niveau est appliqué à un cas sélectionné, ou;
2. L'équipe des participants à la séance est déjà bien au clair sur certains aspects de son modèle d'affaires social et est accompagnée par un facilitateur qui peut les aider à commencer leur réflexion directement par le deuxième niveau. Dans ce cas, une lecture de la fiche du premier niveau du canevas est vivement conseillée, de même que le document d'introduction du deuxième niveau.



Cette approche s'adapte bien au contexte de Lean Startup, où pratiquement chaque bloc est un ensemble d'hypothèses, qui peut utiliser le bloc vérifiable pour les valider ou rejeter.

3. Evolutions et différences

La prochaine figure essaie de montrer les différents canevas, avec les migrations et les changements entre les uns et les autres :

- 4 blocs changent entre le Lean Canvas et le Business Model Canvas ;
- 2 blocs sont ajoutés au Lean Canvas pour créer le Social Lean Canvas ;
- 9 blocs du Business Model Canvas sont concentrés en 6 blocs du Social Business Models Canvas ;

- Le bloc Objectif, raison du Social Lean Canvas correspond relativement au bloc Valeurs du Social Business Models Canvas ;
- Les blocs Pourquoi et Vérifiable du du Social Business Models Canvas sont alimentés par l'arbre des objectifs et les indicateurs du Cadre logique ;
- Le cycle du Lean Startup hérite au moins 3 quarts du cycle PDCA.

