
Le Business Model Canvas (BMC): Mode d'emploi pour les Startups

The Business Model Canvas (BMC): Instructions for Startups

BEZZAOUCHA Chahinez Fadia*

Maître de conférences 'A' à l'Université de la Formation Continue- UFC Sidi Bel Abbes

Membre du laboratoire: LAREGE Oran2

fc-bezzaoucha@ufc.dz

Date de soumission: 06/11/2024

Date d'acceptation: 06/12/2024

Date de publication: 15/12/2024

Résumé:

Tout comme la construction d'un mur, qui se fait brique par brique, la création d'une startup se construit progressivement. Mais par où commencer ? Le Business Model Canvas (BMC) offre une réponse en montrant quelle brique poser en premier, ainsi que celles qui en suivent. Le BMC permet de détailler et d'évaluer l'idée du projet de la startup en la décomposant en neuf éléments (axes ou blocs), cela fournit un cadre structuré pour analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces et pour développer des plans d'action adaptables. Le but de notre article est de réaliser une revue de la littérature sur le BM (Business Model), et le BMC (Business Model Canvas), ce dernier étant particulièrement adapté aux startups.

Mots clés: Startup, business model, business model canvas.

Jel Classification Codes : M21, L26, O31.

Abstract:

Just as building a wall is done brick by brick, creating a start-up is a gradual process. But where do we start? The Business Model Canvas (BMC) provides an answer by showing which bricks to lay first, and those that follow.

The BMC allows us to detail and evaluate the start-up's project idea by breaking it down into nine elements (axes or blocks), providing a structured framework for analysing strengths, weaknesses, opportunities and threats and developing adaptable action plans. The aim of our article is to review the literature on the BM (Business Model), and the BMC (Business Model Canvas) adapted particularly to startups.

Keywords: Startup, business model, business model canvas.

Jel Classification Codes: M21, L26, O31.

* Auteur correspondant.

1. Introduction :

La création d'entreprise (Startups ou PME) et, plus largement, l'entrepreneuriat, sont aujourd'hui largement reconnus comme des phénomènes essentiels pour la société, en raison de leur contribution à la revitalisation et au développement économique (Imansouren, 2021).

Pour lancer une startup, les entrepreneurs ont besoin d'un guide ou d'un mode d'emploi, un schéma directeur à compléter au préalable ; avec des hypothèses à vérifier sur le terrain. Le but est d'avoir une vue d'ensemble et un cadre structuré pour appréhender les différents éléments de sa mise en place. Le business model Canvas permet de lister les différents aspects clés du projet, de tester ces hypothèses tout au long du processus de création et de les ajuster au fur et à mesure en fonction des besoins de la cible et des évolutions de l'environnement.

Le BMC constitue donc un modèle de référence pour la startup, un point de repère qui doit être régulièrement mis à jour après son lancement afin d'adapter son modèle économique, ce dernier fait référence à la manière dont la startup génère des revenus à travers son activité.

Nous nous intéressons dans cet article à la problématique suivante: **Comment le Business Model Canvas (BMC) contribue-t-il à la création et à l'adaptation du modèle économique d'une startup ?**

De cette problématique se dégagent les questions subsidiaires suivantes :

- Quelles sont les différents axes (blocs, items) qui composent le Business Model Canvas (BMC) ?
- Comment le BMC peut-il structurer le modèle économique d'une startup en phase de lancement ?

Pour répondre à la problématique et aux questions subsidiaires, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **H1** : Le Business Model Canvas (BMC) est un outil flexible qui permet d'adapter le modèle économique d'une startup en fonction des besoins du marché.
- **H2** : Le Business Model Canvas (BMC) se construit en collaboration avec les parties prenantes internes et externes de la startup, telles que l'équipe, les investisseurs, les fournisseurs, les publicitaires, les clients potentiels, etc. afin d'assurer une vision partagée et une cohérence dans les objectifs.

La méthodologie suivie est à la fois descriptive et inductive, car nous nous appuyons sur des fondements théoriques concernant les startups et leur business model adapté, dans le but de répondre à notre problématique, d'explorer les questions subsidiaires, et de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

L'importance du choix du sujet de notre article est de renforcer la culture entrepreneuriale en développant les outils et les méthodes pour aider les créateurs de startups à s'assurer que leurs idées sont bien alignées avec les attentes et les besoins du marché, pour minimiser les risques d'échec, et pour construire leur modèle économique pas à pas à l'aide du BMC.

Le but de cet article est de réaliser une revue de la littérature sur le BM (Business Model), et le BMC (Business Model Canvas), afin de synthétiser les recherches précédentes et d'adapter les éléments du BMC aux startups en phase de lancement ou déjà lancées.

Comme recherches précédentes, nous retrouvons l'article « Startup et écosystème d'accompagnement en Algérie » (Behaddour, 2020), paru dans la revue « Annales de l'université de Béchar en Sciences Economiques », écrit par « Aicha BEHADDOUR », cet article vérifie si l'écosystème en Algérie favorise la création de startups, et les résultats montrent que l'écosystème des startups est encore en gestation et nécessite d'être développé (Behaddour, 2020).

Un autre article qui s'intitule : « Les startups en Algérie : caractéristiques et création », (Beggah, 2023) paru dans la revue « Afak des sciences », écrit par « Malika BEGGAH », détermine la différence entre une startup et une entreprise classique, et souligne que la différence fondamentale est qu'une entreprise traditionnelle est organisée pour optimiser et exécuter un Business Model qui fonctionne, alors qu'une startup est organisée pour en trouver un (Beggah, 2023).

Un troisième article aborde les caractéristiques et les obligations fiscales d'une startup en Algérie, paru dans la revue « d'excellence pour la recherche en économie et en gestion », coécrit par « Yahia DJEKIDEL », « Mohamed DOUA » et « Rais MERRAD », intitulé : « La startup en Algérie : caractéristiques et obligations » (Djekidel, Doua, & Merrad, 2021), cet article présente les avantages et les opportunités offertes par la législation fiscale algérienne ainsi que leurs obligations afin d'éviter tous les risques liés à la création et à son activité (Djekidel, Doua, & Merrad, 2021).

Ce qui différencie les recherches précédentes de la nôtre, c'est la nécessité d'avoir recours au Business Model Canvas (BMC) et la familiarisation avec cet outil. En effet, le BMC sert de feuille de route que le créateur de la startup complète avec des plans d'action et des échéances, afin de visualiser et d'analyser les différents aspects de la mise en place de la startup et de son succès.

Notre article sera réparti comme suit : dans un premier temps ; nous définirons les startups, dans un second temps, nous expliquerons le business model, ses fonctions et ses différents types, pour enfin aborder en détail le Business Model Canvas des startups.

2. Définition de la Startup:

Le mot « Startup » est issu de l'anglais, langue dans laquelle signifie « entreprise qui démarre ». Il est traduit officiellement en Français par « jeune pousse ». La définition faisant globalement consensus est celle d'une jeune entreprise innovante et en forte croissance (Englebert, 2021).

Le fondateur de l'incubateur d'entreprises (Y Combinator), Paul Graham ; définit une startup comme « une entreprise conçue pour croître rapidement » (Englebert, 2021).

Pour Adrien Tsagliotis, une startup est : « une structure commerciale organisée par des personnes qui cherchent à concevoir un nouveau produit ou service dans des conditions d'extrêmes incertitude »(Tsagliotis, 2019).

Une startup est donc une jeune entreprise, orientée généralement vers l'innovation et développée à partir de nouvelles idées, son objectif est de répondre à un besoin particulier chez une cible, qui n'a pas été encore résolu, son mode de financement est la levée des fonds (Esquirou & Poy, 2023) et elle mise sur une croissance rapide. Toutefois, son avenir est incertain.

3. Business model, revue de la littérature:

Tout comme la construction d'un mur, qui se fait brique par brique, la création d'une startup se construit progressivement. Mais par où commencer ? Le Business Model Canvas (BMC) offre une réponse en montrant quelle brique poser en premier, ainsi que celles qui en suivent. Mais avant cela, nous aborderons une revue de la littérature sur le business model (BM) en général, ses principales fonctions et ses différents types dont le plus connu : le business model canvas (BMC).

Pour Chesbrough et Rosenbloom: « le Business Model est un schéma heuristique destiné à identifier et articuler les choix stratégiques et organisationnels de l'entreprise pour capturer la valeur créée par la technologie » (Chesbrough & Rosenbloom, 2022)

Quant à Osterwalder et Pigneur, ils le définissent comme : « Un outil permettant de décrire l'architecture de création et de capture de la valeur, ce qui peut conduire à transformer l'entreprise afin d'améliorer ses processus pour améliorer sa performance » (Osterwalder & Pigneur, 2010) , Ces auteurs perçoivent une similarité entre un plan de création d'une entreprise et un plan architectural, et associe au BM deux autres concepts : la valeur et la performance, autrement dit le BM doit créer de la valeur pour l'entreprise afin d'atteindre la performance ; et de l'améliorer continuellement.

Teece souligne que : « Le BM doit dépasser la stratégie pour prendre en compte de nouvelles données permettant de conserver un avantage concurrentiel et maintenir une performance globale de l'entreprise » (Teece, 2010) .

Et Demil et Lecocq, affirment que le BM est à la fois un concept d'analyse et un outil réflexif pour la construction et la présentation du projet d'entreprise dans son ensemble (Demil & Lecocq, 2010).

A travers ces définitions qui se complètent, nous définissons à notre tour le BM comme suit : « Un outil réflexif et une conception architecturale qui représente la manière dont l'entreprise coordonnera ses ressources et structurera ses processus pour créer, capturer et délivrer de la valeur (pour les différentes parties prenantes), permettant d'atteindre la performance et la compétitivité nécessaire à sa pérennité. Il

fournit une vue d'ensemble sur le chemin que doit suivre l'entreprise étape par étape dans le but de réaliser ses objectifs ».

Delorme a identifié quatre fonctions principales du BM (Delorme, 2022) contribuant à la performance de l'entreprise :

- **Une fonction normative** : cette fonction consiste à déterminer les objectifs à réaliser, les directives et normes à suivre dans la réalisation des activités et tâches, entre autres orienter stratégiquement les ressources.
- **Une perspective pragmatiste** : qui se concentre sur la réalisation sur le terrain des différentes actions définies au préalable et leur ajustement en fonction de leur adaptation avec le contexte ou l'environnement, dans le but de garantir la réussite opérationnelle.
- **Une fonction stratégique et performative** : qui consiste à avoir une vision à long terme, ne pas se contenter uniquement sur la réalisation des objectifs à court et à moyen terme, mais d'évaluer les résultats pour les ajuster et optimiser la performance, se positionner efficacement sur le marché, saisir les opportunités et rester vigilant envers les menaces.
- **Une approche itérative à vocation transformative** : le business model n'est pas statique, bien au contraire, même s'il montre le chemin à suivre à l'entreprise pour assurer sa pérennité et atteindre sa performance, il est néanmoins dynamique, en l'évaluant, en l'affinant et en le transformant même en profondeur, son but est de s'adapter avec le contexte et non pas être suivi à la lettre. On peut le compléter ou carrément le changer au cours de sa réalisation sur le terrain. D'ailleurs, l'innovation est une composante cruciale dans le business model selon Chesbrough.

4. Le Business Model (BM) et le Business Model Canvas (BMC):

Selon Baden-Fuller et Morgan (Raher, 2022) : le business model se définit comme une recette dont les ingrédients sont ressources, capacités, produits, consommateurs, technologies, marchés et encore bien d'autres. Ainsi le BM organise et intègre tous ces éléments afin de produire le résultat voulu. Mais comment peut-on coordonner et structurer entre ces différents éléments ? C'est alors que plusieurs chercheurs ont proposé différents types de BM, une sorte de feuille de route à suivre et à compléter, qu'on recense quelques-uns ci-dessous :

Hedman et Kaling (2003) ont proposé un modèle avec sept composantes sur quatre niveaux (Raher, 2022) :

- **Le niveau 1 de marché** : on trouve (1) les consommateurs, (2) les fournisseurs et (3) les concurrents.
- **Le niveau 2 d'offre** : on trouve (4) les biens et les services offerts.

- **Le niveau 3 d'activité et d'organisation** : on trouve (5) les activités et (6) le champ de gestion.

- **Le niveau 4 de ressources** contient (7) les ressources nécessaires à l'entreprise.

Pour Chesbrough (2007), le BM est associé à l'open innovation, comme déjà mentionné au-dessus, et sélectionne six composantes corrélées (Raher, 2022) : (1) Marché, (2) proposition de valeur, (3) chaîne de valeur, (4) coûts et profits, (5) réseaux de valeur et (6) stratégie compétitive.

Richardson (2008) a proposé le BM Framework qui comporte trois composantes (Raher, 2022) à identifier et évaluer, à savoir (1) la proposition de valeur délivrée au consommateur, (2) la création de valeur et le système de délivrance, entre autres, comment créer et rendre disponible cette valeur ajoutée au client, et (3) la capture de valeur qui correspond à la génération de revenu et de profit.

Et enfin Morris, Schindehutte et Allen (2005) identifient un BM (Raher, 2022) avec les composantes suivantes : (1) Offre, (2) marché, (3) capacité interne, (4) stratégie de compétition, (5) facteurs économiques, (6) stratégie de croissance et de sortie. Sur la base de ce modèle, Osterwalder et Pigneur (2010) ont proposé le célèbre BMC (Business Model Canvas) connu dans l'entrepreneuriat, qui est composé de neuf composantes pour compléter ce dernier.

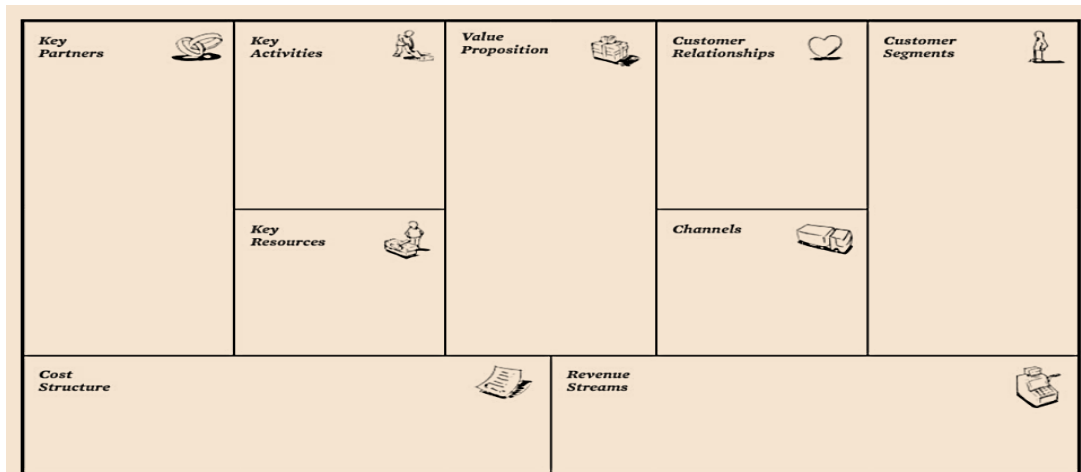
En 2012, l'entrepreneur Ash Maurya a proposé la méthode « Lean Canvas » pour la création de Startup, en s'inspirant du livre d'Eris Ries où il propose la méthode : « Lean Startup », publié en 2011, les deux méthodes se complètent néanmoins le Lean Canvas a connu un succès phénoménal auprès des nouveaux entrepreneurs jusqu'à nos jours, mais selon Raher, cette dernière ne propose rien de très novateur par rapport au BMC, et elle ne s'adapte pas aux écosystèmes numériques (Raher, 2022).

5. Présentation du Business Model Canvas (BMC) :

En 2008, dans le cadre d'une thèse de doctorat à l'université de Lasagne en France, Alexandre Osterwalder a développé sous la direction de Yves Pigneur ; un Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ce dernier est une représentation visuelle composée de neuf axes (voir la figure n°01), qui présentent des questions ou des problématiques auxquelles l'entrepreneur doit répondre ou résoudre, que ce soit avant le lancement ou même après, pour un entrepreneur déjà lancé.

Dans notre article, nous adapterons le BMC pour une nouvelle startup, qui servira de feuille de route, afin d'évaluer l'idée du projet et la détailler sous-différents angles. L'objectif est d'assurer un début cohérent de concrétisation du projet sur le terrain, tout en proposant des hypothèses applicables dès le lancement, qui pourront garantir la pérennité à la startup.

Figure n°01 : les axes (items) du BMC



Source: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

Nous allons désormais examiner en détail chaque axe mentionné dans le BMC :

5.1. Les segments de la clientèle :

La question à laquelle il faut répondre dans ce premier axe est la suivante : **Qui sont nos clients potentiels ? Autrement dit, Pour qui créons-nous de la valeur ?**

Dans cet axe, la startup détermine avec précision le segment qu'elle veut cibler et viser, car l'ère du marketing de masse est bel et bien révolue, de nos jours, nous parlons de marketing segmenté, de niche pour les startups, et même de marketing personnalisé (pour un seul client en particulier), puisque les consommateurs ne se ressemblent plus, chacun est plus ou moins différent de l'autre par ses besoins et ses désirs, comment peut-on alors concevoir un produit ou un service pour des consommateurs très différents? Jadis, cela était faisable, mais à l'heure actuelle, ce n'est plus le cas.

David Azoulay définit la segmentation comme suit : « la segmentation consiste à identifier des groupes d'acheteurs différents les uns des autres, mais ayant chacun des attitudes et des comportements semblables et homogènes. Dans la mesure où chacun des groupes présente une spécificité propre, il justifie qu'on lui applique une stratégie marketing adaptée, du moins si les groupes en question ont été sélectionnés par l'entreprise comme marchés cibles » (AZOULAY, D, 2007)

La segmentation consiste donc à découper le marché -large et très diversifié- en segments ou groupes, comportant des individus ayant les mêmes caractéristiques et comportements, afin de sélectionner (cibler) le segment le plus rentable, mieux le servir et lui adapter des politiques marketing attractives.

Les caractéristiques sur lesquels l'entreprise se base pour segmenter le marché se nomment « les critères de segmentations », qui peuvent être sociodémographiques, psychologiques et comportementaux

(KOTLER, DUBOIS, KELLER, & MANCEAU., 2006). Critères sociodémographiques : âge, sexe, taille et poids, niveau d'éducation, niveau d'instruction, profession, revenu, lieu de résidence, type d'habitat, composition et taille de la famille, etc.

Critères psychologiques ou sociologiques : type de personnalité, caractère, style de vie, type d'appartenance à des groupes socioculturels, religions, centres d'intérêts, etc.

Critères comportementaux : intensité de consommation (régulière, occasionnelle, rare, nulle), consommateurs et non consommateurs (achat des parents et consommation des enfants), mode d'utilisation (individuelle, en groupe), niveau de consommation (petits clients, clients moyens, gros clients), etc.

Pour Kotler, les critères de segmentation développés ci-dessus s'avèrent traditionnels et peu porteuses dans l'identification des segments rentables, il suggère donc d'adopter des techniques plus avancées, comme la segmentation en fonction de la marge par client, en fonction de la valeur et en fonction de la fidélité du client (KOTLER, DUBOIS, KELLER, & MANCEAU., 2006)

Comme mentionné précédemment, il est recommandé pour les startups de cibler des niches, c'est-à-dire des segments de population restreints. Une niche est peu connue sur le marché, mais dont la population cible est consciente et recherche activement des solutions à ses problèmes. Il est également important que cette population soit en mesure d'acheter le produit ou service proposé par la startup.

Une fois la niche identifiée avec ses problèmes non résolus, nous passons à la solution (ou les solutions) de la startup, entre autres, la valeur ajoutée que cette dernière propose.

5.2 La proposition de valeur:

Dans cet axe, les créateurs de startups doivent répondre aux questions suivantes : Quelle valeur apportons-nous à nos clients ? Quel problème contribuons-nous à résoudre ? A quels besoins répondons-nous ? (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La proposition de valeur se définit comme la solution aux problèmes non résolus du segment, ce que la startup a d'unique et d'avantageux à proposer dans son offre pour répondre et satisfaire à ces besoins ou problèmes.

Dans la proposition de valeur, on trouve la notion d'avantage concurrentiel, Peter Drucker le décrit comme suit : « avoir un avantage concurrentiel ; c'est comme de disposer d'une arme à feu face à des concurrents qui se battent au couteaux » (Kotler, 2003).

Si la startup offre des solutions qu'on trouve déjà sur le marché, ou avec des petites améliorations, il ne s'agit pas d'une véritable proposition de valeur, mais d'une imitation. Ce qu'il faut ; c'est un changement

radical, l'utilisation d'une nouvelle technologie, ou une amélioration remarquable qui fait gagner du temps et de l'argent d'une manière remarquable, et bien sûr qui soit difficile à reproduire.

Le mieux est d'être la première startup à proposer une nouvelle offre. Ensuite, elle pourra toujours l'améliorer et l'adapter au marché cible. En effet, les startups se caractérisent par l'aspect innovant de leur offre. Mieux vaut être le premier que le meilleur, car les consommateurs ont souvent tendance à se souvenir du premier sur le marché lors du processus d'achat.

5.3 Les canaux:

Dans cet axe, les créateurs de startups doivent répondre aux questions suivantes : Quels canaux nos segments de clients préfèrent-ils ? Quels canaux comptons-nous utiliser ? Nos canaux sont-ils intégrés ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous dans les routines des clients ? (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Ainsi, il est essentiel de déterminer les canaux que la startup utilisera pour atteindre sa cible et lui délivrer sa proposition de valeur. Les canaux ne concernent pas uniquement la distribution de l'offre, mais aussi la communication et l'ensemble du processus de vente (depuis la création de l'offre jusqu'à sa livraison au client final, en intégrant même le service après-vente et la fidélisation de ce dernier).

Pour la distribution, il existe plusieurs canaux pour rendre l'offre accessible, soit en utilisant les canaux directs (vente en ligne, site web ou e-commerce, un point de vente, vente en direct par l'intermédiaire d'un représentant), soit les canaux indirects (distributeurs, détaillants, revendeurs, agents ou courtiers), et les canaux numériques (marketplaces en ligne comme Amazon, Alibaba ou EBay, réseaux sociaux comme Facebook ou Instagram, applications mobiles, email marketing). Le choix du canal de distribution ou la combinaison de différents canaux dépend du type du produit ou service offert, des préférences de la cible, des coûts associés à chaque canal, du positionnement voulu par la startup ainsi que sa stratégie globale.

Pour la communication, voici quelques exemples de canaux courants pour les startups :

- Achat de publicité sur les moteurs de recherche ou réseaux sociaux.
- Achat de base ou construction de base d'e-mails (la newsletter).
- Réseaux sociaux : influenceurs marketing.
- Publication et distribution de contenus.
- Webinaires / conférences en ligne.
- Télémarketing.
- Salons/ Événements spécialisés.

- Etc.

Il est préférable pour une startup de combiner entre différents canaux numériques de communication afin de faire sa promotion et de maintenir des relations solides avec ses parties prenantes, de par leurs coûts abordables, ils permettent aussi d'atteindre et d'interagir efficacement avec la cible afin de créer un lien émotionnel, renforcer l'image de marque et gagner plus de visibilité et de popularité auprès de l'audience.

5.4 La relation client:

Dans cet axe, les créateurs de startups doivent répondre aux questions suivantes : Quel type de relations le segment visé préfère il que nous entretenons avec lui ? Quel type de relations pourrons-nous établir réellement avec ce segment ? y a-t-il un écart ? Quel est le coût associé à chaque type de relations ? Comment ces relations s'intègrent-elles avec les autres éléments de notre business model ?

La relation client peut se définir comme les différentes interactions qu'entretiendra la startup avec sa cible. Ces relations peuvent varier entre l'assistance personnalisée ou la cocréation dans le cas des startups de services, ou même l'automatisation, etc. Chaque relation vise à optimiser la satisfaction des clients, tout en répondant à leurs besoins particuliers.

5.5 Les flux de revenus :

Dans cet axe, les entrepreneurs doivent répondre aux questions suivantes : Nos clients sont-ils prêts à payer notre proposition de valeur (solution, offre) ? Pour quelle valeur payent-ils actuellement ? Quels moyens de paiement utilisent-ils actuellement ? Quels modes de paiement préfèrent-ils utiliser ? Si, la startup propose plusieurs offres, quelle part chaque offre (flux de revenu) contribue au revenu global ? Les flux de revenus correspondent à l'argent généré par la vente du produit/ service ou plusieurs offres, on distingue deux types de flux de revenus :

- **Revenus de transaction** : Ces revenus proviennent de l'achat de l'offre de la startup, chaque achat constitue un paiement unique et donc un flux de revenu après une transaction entre la startup et le(s) client(s), comme l'achat d'un gadget technologique en ligne par exemple. Idem pour une startup qui propose des services de consultation ponctuels ou des sessions de coaching, chaque consultation ou session est facturée individuellement dès que la séance est terminée.

- **Revenus récurrents** : Ces revenus proviennent de paiements réguliers effectués périodiquement, souvent dans le cadre d'abonnements, comme c'est le cas d'une startup qui développe une application de fitness et la vend mensuellement ou annuellement. Un autre exemple est celui d'un modèle SaaS (Software as a Service), où une startup propose une plateforme de gestion de restaurants en ligne,

facturant des frais d'abonnement mensuels ou annuels pour l'accès au logiciel, avec différents niveaux de service en fonction des options disponibles.

5.6 Les ressources clés :

Dans cet axe, nous nous intéressons aux questions suivantes : Quelles ressources essentielles sont nécessaires pour concrétiser notre proposition de valeur ? Quelles ressources clés faut-il pour gérer nos canaux de distribution et maintenir nos relations avec les clients?

Les ressources clés sont des actifs nécessaires à la création de la proposition de valeur et au bon fonctionnement du business model. Grâce à ces ressources, nous atteignons le segment visé, établissons des relations avec lui et générons des revenus.

Les ressources clés se distinguent en quatre types principaux : physiques (biens tangibles comme local, équipements, machines, etc.), intellectuelles (actifs immatériels comme le savoir-faire exclusif, les brevets, etc.), humaines (les compétences, les connaissances et les talents), financières (fonds nécessaires pour financer les activités de la startup).

Chaque type de ressource joue un rôle crucial dans l'avancée du projet de startup et l'atteinte de ses objectifs.

5.7 Les activités clés :

Dans cet axe, nous abordons les questions suivantes : Quelles sont les activités clés nécessaires pour réaliser notre proposition de valeur ? Quelles actions doivent être mises en place pour la rendre accessible à notre cible ? Et quelles démarches sont nécessaires pour la promouvoir ?"

Les activités clés sont fondamentales pour assurer le bon fonctionnement du business model. Elles sont nécessaires pour créer et offrir une proposition de valeur, atteindre le marché cible, établir la communication avec les clients et générer des revenus. On peut les classer en trois catégories principales :

- **Production** : Englobe la fabrication ou la réalisation de l'offre.
- **Personnalisation** : Implique le développement de solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque client.
- **Gestion des opérations** : Concerne le maintien et le développement des activités pour garantir la continuité et la croissance de la startup.

5.8 Les partenaires clés :

Voici les questions principales à se poser : Qui sont nos partenaires clés (collaborateurs, sous-traitants, etc.) ? Qui sont nos principaux fournisseurs ? Quelles ressources clés obtenons-nous de nos partenaires ? Quelles activités clés sont réalisées par nos partenaires ?

Le Business Model Canvas (BMC): Mode d'emploi pour les Startups

Les partenariats clés désignent des fournisseurs et des collaborateurs qui contribuent au bon fonctionnement des opérations d'une startup. Ils peuvent varier selon le secteur d'activité et le business plan, par exemple : pour une startup qui offre un service high tec, ses fournisseurs seront des développeurs de logiciels, ses distributeurs seront des partenaires logistiques ou des plateformes de e-commerce (Amazon, Spotify), ses partenaires financiers seront des investisseurs ou des institutions financières pour soutenir son activité. Elle pourra même disposer de partenaires de cocréation pour développer sa proposition de valeur comme la collaboration avec un laboratoire de recherche universitaire en informatique, automatique ou électronique. Des partenaires de marketing et de vente comme des agences de communication ou des influenceurs/ influenceuses pour atteindre la cible visée. Et des partenaires stratégiques, notamment des alliances stratégiques avec des concurrents directs ou indirects pour intégrer sa solution (son offre) dans les leurs et y accéder à de nouveaux marchés.

5.9 La structure des coûts :

Dans cet axe, les créateurs de startups répondront aux questions suivantes : Quels sont les principaux coûts associés à notre business model ? Quelles ressources clés engendrent les dépenses les plus élevées ? Quelles activités clés entraînent le plus de coûts ?

La structure des coûts représente toutes les dépenses nécessaires pour le lancement de la startup. Sa création, la production ou la conception de son offre, la disponibilité et la communication de cette dernière. Sans oublier d'estimer : la masse salariale, les coûts opérationnels (dépenses quotidiennes pour le déroulement du processus de conception ou de fabrication), les coûts de la logistique (stockage ou expédition du produit), les coûts de technologie et d'infrastructure (logiciels, plateformes nécessaires pour le fonctionnement numérique de la startup), les coûts légaux (exigences légales aux normes et réglementations, et aux certifications nécessaires), les coûts financiers (intérêts sur les prêts bancaires, la gestion de la trésorerie) et des coûts en recherche et développement R&D (pour innover, développer ou améliorer l'offre).

L'estimation des coûts au préalable nous facilite la gestion financière de la startup, et assure une planification optimale des ressources.

6. Conclusion :

Le BMC (Business Model Canvas) est un outil réflexif et stratégique pour le lancement d'une startup, il sert de feuille de route à compléter par des plans d'actions et des échéances afin de visualiser et d'analyser les différents aspects de la mise en place de la startup. Constitué de neuf axes (items ou blocs) dans un seul tableau, le BMC permet d'explorer les principaux éléments qui sont : les segments de la clientèle, la proposition de valeur, les canaux (de distribution, de communication et la chaîne de vente), la

relation client, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure des coûts.

Ce qui caractérise le BMC, c'est sa capacité à être ajusté et affiné en fonction des besoins du marché. Sa grande flexibilité constitue donc l'un de ses principaux avantages, en plus de fournir une vue d'ensemble claire et structurée, comme le montre la revue de la littérature, ce qui nous permet de valider la première hypothèse.

Le BMC d'une startup est utilisé pour tester et valider des hypothèses en permanence, à partir de données récoltées auprès des parties prenantes internes et externes, tandis que le Business Model (BM) d'une entreprise traditionnelle est plus stable et utilisé pour maintenir ou optimiser un modèle économique déjà éprouvé. Cela nous conduit à valider la deuxième hypothèse concernant les parties prenantes d'une startup et leur rôle dans la création et l'adaptation du modèle économique à l'aide du BMC.

Toutefois, le BMC présente certaines limites, notamment le fait qu'il simplifie des aspects qui peuvent être très complexes pour certaines startups, ou que ces dernières ignorent avant leur lancement. Il repose également sur des hypothèses qui peuvent induire les entrepreneurs en erreur ou influencer négativement leur prise de décisions. En somme, le BMC reste quand même un bon outil d'aide pour les créateurs de startups, en particulier pour ceux qui sont novices dans le domaine du marketing et du management.

Enfin, comme perspectives de recherche, nous proposons d'explorer la complémentarité du BMC avec d'autres outils d'analyse stratégique, tels que le SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour chaque axe/bloc, et le PESTEL (variables environnementales: politiques, économiques, sociales, technologiques, écologiques, légales). Cette approche permettrait une meilleure adaptation du BMC aux spécificités des différents types de startups, en particulier celles évoluant dans les secteurs numériques ou technologiques.

7. Liste des références:

1. airbnb site officiel. (s.d.). Récupéré sur <https://news.airbnb.com>: <https://news.airbnb.com/fr-be/about-us/>
2. AZOULAY.D. (2007). Construire son propre marketing. Le Vallois- Perret: Studyrama.
3. Beggah, M. (2023). Les startups en Algérie : caractéristiques et création. *Revue Afak des sciences*, Volume: 08, Numéro: 03 , 639-647.
4. Behaddour, A. (2020). Startup et écosystème d'accompagnement en Algérie . *Annales de l'université de Béchar en Sciences Economiques*, Volume: 07, Numéro: 03, 532-547.
5. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2022). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate*, volume 11, n°3, 529-555.
6. Delorme, D. (2022). « De la nature et diversité des business models pour entreprendre », in Schieb-Bienfait, N. et Emin, S. (dir.) (2022), *De l'entrepreneur à l'entrepreneuring : : Vers une approche processuelle et critique*. Ems Management Et Sociétés, 179-196.
7. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long rang planning*, volume 43, n°2, 227-246.
8. Djekidel, Y., Doua, M., & Merrad, R. (2021). La startup en Algérie: caractéristiques et obligations . *Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion*, Volume: 05, Numéro: 01, 417-427.
9. Englebert, B. (2021). *Les startups en France*. Paris: Presses Universitaires de France.
10. Esquirou, E., & Poy, G. D. (2023). *Femmes et startup, les clés du succès*. Paris: Dunod.
11. Imansouren, S. (2021). L'entrepreneuriat : évolution et contraintes à la création des PME en Algérie. *El Manhel Economique*, volume 04, numéro 03, 659-682.
12. KOTLER, DUBOIS, KELLER, & MANCEAU. (2006). *Marketing*. Paris: Pearson Education.
13. Kotler, P. (2003). *Les clés du marketing*. Paris: Village Mondial.
14. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers*. Suisse: John Wiley & Sons.
15. Raher, R. (2022). Le business model entre théorie et pratique : quelle pertinence pour la startup numérique? Lyon: Congrès international Francophone sur l'entrepreneuriat et les PME.
16. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, volume 43,, 172-194.
17. Tsigliotis, A. (2019). *S'inspirer des startups à succès* . Paris: Dunod.