



INTRODUCTION AU CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES PROFESSIONNEL

CAROLINE PLANTE

LES ÉDITIONS DE L'INSTITUT KARA

INTRODUCTION AU CANEVAS DU MODÈLE D’AFFAIRES PROFESSIONNEL

Catalogage de Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Plante, Caroline

ISBN :

978-2-924905-01-2 (PDF)

978-2-924905-02-9 (ePUB)

© Les Éditions de l’Institut Kara, 2019.

Image de couverture rendue disponible par Pexels.

Légende :

Hyperliens externes

Hyperliens internes

Ce document ainsi que toutes ses annexes ne forment pas et ne remplacent en aucun cas un plan d'affaires ou tout autre document équivalent.

Avant d'entamer votre projet d'affaires, nous vous conseillons fortement d'en faire valider la conformité auprès de votre ordre professionnel ou organisme d'autoréglementation applicable. Il est important de noter qu'aucune interprétation de loi ne sera réalisée au travers cette documentation et qu'aucun conseil juridique ne sera fourni. Pour toutes questions légales, consultez un avocat.

De plus, nous ne pouvons assurer d'une quelconque manière que ce soit que les heures investies dans la lecture de ce document pourront être comptabilisées dans le cadre de votre formation continue. Il est du devoir de chaque professionnel de s'assurer des critères d'accréditation de son ordre professionnel ou organisme d'autoréglementation.

À PROPOS DE L'INSTITUT

L'**Institut Kara** est une initiative québécoise axée sur la formation entrepreneuriale en contexte déontologique et éthique. Nous offrons des produits et des services de formation pour permettre aux professionnels exerçant dans un cadre moral de démarrer et de gérer leur entreprise en toute conformité, et ce, selon les normes éthiques de leur domaine respectif.

Nous nous appuyons sur des partenariats avec des experts ainsi que des praticiens provenant des différents secteurs de la gestion et des services professionnels afin de développer du contenu de formation pratique et spécialisé à la réalité déontologique du Québec.

Nous offrons des formations et de l'accompagnement, en personne et en ligne, permettant ainsi à chacun d'y accéder, et ce, peu importe son emplacement. De plus, nous développons des formations adaptées aux diverses réglementations déontologiques en partenariat avec différentes associations et ordres professionnels.

Pour en découvrir davantage sur cette initiative, rendez-vous au www.institutkara.ca. Vous pouvez aussi nous contacter directement par courriel à education@institutkara.ca.

À PROPOS DE L'AUTEURE

CAROLINE PLANTE DESG, ADM. A

Fondatrice de l'Institut Kara, **Caroline Plante** est bachelière en administration des affaires (concentration en finance) de l'Université de Sherbrooke et détient un diplôme de 2^e cycle en entrepreneuriat de HEC Montréal. Elle complète actuellement un diplôme d'études supérieures spécialisées en formation à distance à l'Université TÉLUQ.

Par l'entremise de son enseignement, elle encourage le développement de l'esprit critique, de l'autonomie d'apprentissage ainsi que de la mise en pratique des connaissances nouvellement acquises par l'apprenant.

En plus de développer ses services au sein du milieu déontologique, elle organise des conférences et des ateliers dans divers organismes à but non lucratif ainsi que dans des écoles et universités. Elle est aussi impliquée au sein de différentes initiatives afin de favoriser l'essor économique des femmes au Québec.

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION	P. 6
CHAPITRE 1 : COMPRENDRE LE MODÈLE D’AFFAIRES	P. 7
CHAPITRE 2 : CANEVAS DU MODÈLE D’AFFAIRES ET PLAN D’AFFAIRES	P. 9
CHAPITRE 3 : LE CANEVAS DU MODÈLE D’AFFAIRES	P. 12
GUIDE DE MISE EN APPLICATION	P. 24
CONCLUSION	P. 26
LEXIQUE	P. 28
CYNTHIA L’EXEMPLAIRE DT.P, NUTRITION AU FÉMININ	P. 29
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	P. 40

INTRODUCTION

Ce livre se veut une introduction à l'outil qu'est le canevas du modèle d'affaires ainsi qu'un guide dans la mise en pratique de cet outil pour votre entreprise. Après avoir parcouru cet ouvrage, vous serez en mesure de rédiger une première version du canevas de votre modèle d'affaires, ce qui vous permettra d'avoir une première vue d'ensemble du fonctionnement de votre entreprise.

Pour ce faire, nous débuterons avec une première définition de ce qu'est le **modèle d'affaires**; par la suite, nous ferons la distinction entre le **plan d'affaires** et le canevas du modèle d'affaires. Nous détaillerons les différents éléments du canevas, ainsi que les différents liens entre ces éléments.

Aussi, nous vous fournirons un exemple complet en utilisant le canevas d'une entreprise fictive, soit une clinique de nutrition. Puis, finalement, nous conclurons ce livre avec un court guide de mise en application pour vous aider à utiliser le modèle de canevas vierge inclus dans ce livre.

Il est important de noter que cet outil peut être utilisé tant par un professionnel désirant mettre sur pied une première entreprise, que par quelqu'un désirant consolider une entreprise déjà existante.

Ainsi, peu importe le niveau de développement actuel de votre projet d'affaires, ce livre a pour objectif de vous permettre de mieux comprendre le rôle du canevas du modèle d'affaires ainsi que sa méthodologie de réalisation. En effet, vous serez aussi en mesure de mieux définir les différentes composantes de l'outil et, finalement, de l'appliquer à votre projet d'affaires.

Bien qu'il existe de nombreux modèles de canevas du modèle d'affaires disponibles en ligne, nous vous proposons dans le cadre de ce livre un canevas que nous avons adapté* pour le développement d'entreprises dans un contexte déontologique et éthique.

*Adaptation du modèle Osterwalder, Pigneur & al. 2010.

CHAPITRE 1

COMPRENDRE LE MODÈLE D'AFFAIRES

Avant de plonger la tête la première dans les détails de l'outil, il faut d'abord s'assurer de comprendre ce qu'est un modèle d'affaires. Une question à se poser serait : qu'est-ce qu'un bon modèle d'affaires ?

Le modèle d'affaires est *l'ensemble des processus* (gestion comptable, gestion de l'inventaire, gestion sanitaire, etc.) et des ressources (logiciels, mobilier de bureau, équipement médical, etc.) qui permettront à votre entreprise d'atteindre ses différents objectifs (lucratifs, sociaux, etc.).

Il s'agit de la structure de fonctionnement de votre organisation.

QU'EST-CE QUI FAIT UNE BONNE IDÉE D'AFFAIRES ?

Ou devrions-nous plutôt nous demander : qu'est-ce qu'un bon modèle d'affaires ?

Dans le cadre de ce livre, nous utiliserons l'approche du *design thinking* pour répondre à cette question.

Selon l'Office québécois de la langue française, cette démarche de conception créative (démarche de design) peut être définie comme suit :

« Approche de gestion d'un problème ou d'un projet d'innovation centrée sur l'utilisateur, qui synthétise la pensée analytique des spécialistes en marketing et des ingénieurs, et la pensée intuitive des créatifs. »

Lorsqu'appliquée à l'entrepreneuriat, l'approche du *design thinking* permet la création du modèle d'affaires en s'appuyant sur l'implication du client dans le processus de création de l'entreprise. Elle confère donc un rôle primordial à l'opinion de vos clients dans le cadre du développement de votre entreprise.

Selon cette théorie développée dans les années 60*, il revient donc à dire qu'une bonne idée d'affaires, donc une bonne entreprise et donc, un bon modèle d'affaires est : désirable, faisable et viable. En plus de ces trois critères, nous ajouterons ici qu'un bon modèle d'affaires, en contexte déontologique et éthique, se doit d'être conforme aux normes éthiques de la profession exercée.

Cela signifie dès lors que votre modèle d'affaires devra :

1. répondre efficacement aux besoins de votre clientèle cible ;
2. être réalisable selon les ressources dont vous disposez pour mener à terme le projet ;
3. générer un chiffre d'affaires adéquat selon l'échéancier choisi ;
4. respecter les contraintes déontologiques et éthiques applicables à votre profession.

Ainsi, lorsque l'on parle d'une bonne idée d'affaires en contexte déontologique, on parle de son modèle d'affaires. Cela signifie que tous les processus et ressources à l'interne sont orchestrés afin que l'entreprise réponde efficacement aux besoins de sa clientèle cible, qu'il est réaliste de vouloir la mettre sur pied, qu'elle génère une rémunération adéquate et finalement, que les actions que vous y posez sont conformes à votre déontologie professionnelle.

* Divers auteurs se sont intéressés au sujet du design thinking à compter de 1960. Parmi ceux ci, il est possible de retrouver [John E. Arnold](#) ainsi que [L. Bruce Archer](#).

CHAPITRE 2

CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES ET PLAN D'AFFAIRES

Maintenant que nous avons défini ce qu'est un bon modèle d'affaires, il est important de définir quel est son lien avec le plan d'affaires ainsi que les principales différences entre un plan d'affaires et un canevas du modèle d'affaires.

Si le modèle d'affaires d'une entreprise semble être une thématique assez abstraite lorsque l'on débute dans le domaine, c'est simplement parce qu'il s'agit d'une thématique ancrée dans la pratique, et donc dans la réalité quotidienne de l'entreprise. Pour nous permettre de mieux communiquer cette réalité et notre vision du fonctionnement de notre entreprise, il existe différents outils.

Deux des principaux outils sont 1) le plan d'affaires et 2) le canevas du modèle d'affaires.

Bien qu'ultimement ces deux outils traduisent votre réalité en mots, les dynamiques utilisées par ces deux outils sont bien distinctes. En fait, ces derniers sont proposés dans un certain ordre : le canevas du modèle d'affaires doit être réalisé avant le plan d'affaires.

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES ET SON UTILITÉ

Le canevas du modèle d'affaires vous permettra de structurer votre modèle d'affaires d'une manière visuelle et simple. Il favorisera ainsi une vue d'ensemble de votre projet d'affaires.

Il sera donc plus facile pour vous de travailler sur votre modèle d'affaires, car cela facilitera la mise en relation des différents éléments et vous donnera une vision globale de votre entreprise. En ce sens, le canevas du modèle d'affaires vous permettra de mener vos réflexions d'une manière cohérente et ainsi, favorisera votre créativité. Enfin, il vous donnera la possibilité d'organiser l'information et de réaliser un sommaire de vos analyses et réflexions tout au long de votre projet.

Une fois bien rempli, votre canevas devrait contenir la totalité des informations qui se retrouveront dans votre plan d'affaires. Toutefois,

portez une attention particulière à ce qui suit : *le but premier du canevas du modèle d'affaires n'est pas de remplacer le plan d'affaires. En effet, ces deux outils sont complémentaires.*

En bref :

- Le canevas du modèle d'affaires est un outil pour *structurer et tester* vos idées. Il vous permet d'avoir une vision d'ensemble des différents éléments de votre entreprise.
- Le plan d'affaires, quant à lui, est un outil qui sert à *communiquer* vos idées.

C'est pourquoi, il vous faut compléter votre canevas du modèle d'affaires et tester votre modèle d'affaires avant de commencer la rédaction de votre plan d'affaires. En effet, lorsque toute la réflexion entourant votre modèle d'affaires aura été réalisée et testée, vous serez en mesure de rédiger un plan d'affaires concis et utile beaucoup plus rapidement !

L'UTILITÉ DU PLAN D'AFFAIRES

Premièrement, il est primordial de noter que le plan d'affaires est en soi un outil de transfert de connaissances de l'entrepreneur à une tierce personne. Ainsi, lorsque l'on se trouve en début de projet, le plan d'affaires est donc uniquement (ou presque !) utilisé pour la recherche de financement auprès de divers organismes et institutions financières.

Un plan d'affaires est un document qui peut devenir assez lourd selon la complexité du modèle d'affaires de votre entreprise et du niveau de détails avec lequel vous développerez vos propos. Ainsi, il n'est pas recommandé d'utiliser le plan d'affaires pour concevoir son modèle d'affaires. Vous devrez toutefois compléter un canevas du modèle d'affaires.

En résumé, le plan d'affaires est une manière formelle de développer, de communiquer les différents aspects de son modèle d'affaires et d'en démontrer sa désirabilité, faisabilité, viabilité ainsi que sa conformité déontologique.

Après tout, pour pouvoir réaliser un plan d'affaires, il faut pouvoir prendre du recul sur votre entreprise. Compléter un tel plan exige plusieurs heures de travail ainsi que votre capacité à établir des

prévisions de croissance réalistes. Tout cela nécessite d'avoir une entreprise avec des opérations minimalement stables.

C'est pourquoi, s'il n'est pas requis pour vous de réaliser un tel document, un plan d'affaires ne devrait pas être rédigé en détail avant la deuxième ou la troisième année d'activités. Lorsque l'on débute en affaires, réaliser un plan d'affaires peut s'avérer une perte de temps importante. Une telle perte de temps pouvant nous faire retarder le lancement et manquer le Momentum, ou tout simplement nous décourager de se lancer en affaires.

À cette étape, il est important de vous questionner sur la nécessité pour vous de réaliser — ou non — un plan d'affaires.

Si pour vous le plan d'affaires n'est pas nécessaire, le canevas du modèle d'affaires deviendra alors votre principal outil de travail pour les prochaines étapes dans le développement de votre entreprise. Si pour vous la rédaction d'un plan d'affaires est nécessaire, le canevas du modèle d'affaires ne perd aucunement de sa valeur; bien au contraire. En effet, compléter et tester vos idées d'affaires grâce au canevas vous facilitera grandement la tâche lorsque viendra le temps de rédiger votre plan d'affaires. Après tout, la rédaction n'est pas le réel défi; c'est plutôt d'en créer le contenu !

CHAPITRE 3

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES

Alors, qu'en est-il de ce fameux canevas du modèle d'affaires ? Que vous ayez comme objectif de traduire ce canevas en plan d'affaires par la suite ou non, voici ce que vous devez savoir pour pouvoir utiliser cet outil.

Comme son nom l'indique, il s'agit d'un canevas sur lequel vous pouvez structurer et catégoriser votre modèle d'affaires selon les onze composantes différentes suivantes :

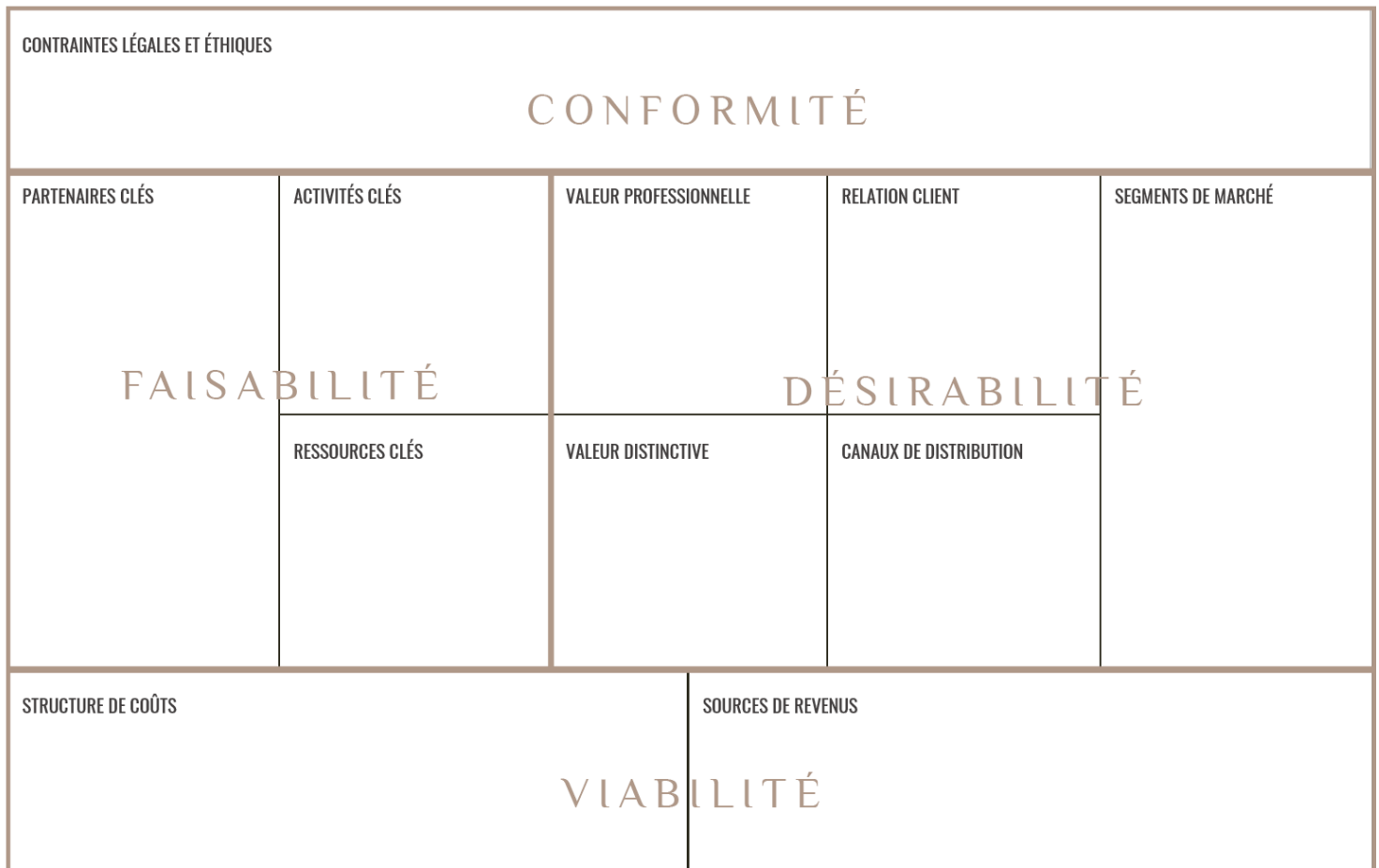
1. Les contraintes légales et éthiques ;
2. Les segments de marchés desservis ;
3. La proposition de valeur professionnelle ;
4. La proposition de valeur distinctive ;
5. La relation client ;
6. Les canaux de distribution ;
7. Les ressources clés ;
8. Les partenaires clés ;
9. Les activités clés ;
10. Les sources de revenus ;
11. La structure de coûts.

Ensemble, ces onze éléments différents vous permettront de développer une vue sommaire de l'entièreté de votre modèle d'affaires et prendront la forme suivante :

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES					
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ	
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE	CANAUX DE DISTRIBUTION		
	STRUCTURE DE COÛTS			SOURCES DE REVENUS	

Bien que chaque élément semble indépendant des autres, cela n'est pas exactement le cas. Souvenez-vous de ce dont nous avons discuté dans le premier chapitre : nous avons déterminé qu'un modèle d'affaires adéquat était toujours désirable, faisable, viable et conforme.

Voici comment ces caractéristiques s'illustrent dans le canevas :



CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES

Les contraintes déontologiques et éthiques se doivent d'être la base, soit le squelette derrière toute entreprise de service professionnel et/ou de vente de produits connexes. En effet, la déontologie et le cadre moral auront un impact sur l'ensemble des différentes composantes qui suivront à différents degrés et de différentes manières selon la réglementation applicable des domaines.

En ce sens, il est primordial qu'avant même de commencer la mise sur pied de votre modèle d'affaires, vous preniez conscience de la réglementation avec laquelle vous devrez composer. Ainsi, il est crucial de réaliser une première lecture des réglementations et lois applicables à la réalité de votre domaine d'expertise.

Pour ce faire, débutez par une première lecture des différentes lois et règlements en vigueur dans votre domaine respectif et notez tous les articles auxquels vous devrez faire particulièrement attention dans votre canevas afin d'assurer la conformité de votre entreprise. De plus, vous pouvez vous référer aux autres lois, telles que la Charte de la langue française ainsi que les diverses réglementations concernant l'enregistrement d'une entreprise individuelle.

N'hésitez pas à ajouter des commentaires et de nouvelles références tout au long de votre avancement dans la mise sur pied de votre modèle d'affaires.

SEGMENTS DE MARCHÉ

Les segments de marché sont les différentes catégories de clients que vous voulez rejoindre dans le cadre de votre projet. Les principaux types de clients sont :

- Des individus (Business to Consumer – B2C);
- Des entreprises (Business to Business – B2B);
- Des organismes gouvernementaux (Business to Government - B2G).

Pour vous aider dans la définition de vos segments, intéressez-vous aux similarités et aux disparités des diverses personnes qui se présenteront pour obtenir vos services. Tentez de comprendre ce que ressent votre clientèle, ce qu'elle voit, entend, pense et désire. En prenant le temps de bien détailler vos clients cibles, il sera plus facile pour vous de définir leurs besoins.

À ce stade, il est possible de développer vos réflexions selon deux pistes différentes, l'une n'étant pas nécessairement contraire à l'autre. Premièrement, vous pouvez porter votre attention sur un type de clientèle qui vous intéresse particulièrement et vous poser

des questions comme :

- De quoi cette clientèle a-t-elle besoin ?
- Qu'est-ce qui m'attire auprès de ces gens et pourquoi ?

Deuxièmement, plutôt que de commencer votre réflexion avec un public cible, vous pouvez débiter avec la solution que vous avez à offrir : votre expertise, votre personnalité et vos compétences.

En ce sens, vous vous poserez plutôt les questions suivantes :

- Quels sont les différents groupes de clients ayant besoin de mes services professionnels ?
- Qu'est-ce qui me différencie des autres professionnels de mon milieu ? Aux yeux de qui cette différence a-t-elle de la valeur ?

Après avoir complété une première version de la description de vos segments de marché. Prenez le temps de spécifier votre vision des choses et de créer des fiches informatives détaillées pour chaque segment.

Afin de définir de manière plus réaliste vos clients cibles, référez-vous à des ressources statistiques telles que l'Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada et toute documentation fournie par votre association ou ordre professionnel.

De plus, afin de tester la validité de vos idées, nous vous invitons à ne pas les développer trop longuement dans le confort de votre bureau, mais d'aller rencontrer rapidement vos clients cibles. En effet, il est important d'aller directement leur poser des questions en lien avec les services que vous pouvez offrir et sonder leurs attentes.

PROPOSITION DE VALEUR PROFESSIONNELLE

Si dans la composante précédente nous avons défini les besoins spécifiques de votre clientèle, nous nous attaquons maintenant à la première partie de la solution proposée à leurs besoins. Dans le cadre de la proposition de valeur professionnelle, nous

nous intéresserons à ce que votre profession peut apporter à votre client ou plutôt, aux raisons pour lesquelles votre profession est la plus adaptée pour répondre aux besoins de vos clients.

Par exemple, un physiothérapeute désirant démarrer son entreprise à la maison devra à cette étape s'interroger sur les raisons pour lesquelles la physiothérapie est le meilleur moyen de traiter les douleurs (besoins) qu'il aura décelées chez son public cible. Ainsi, il devra être capable de déterminer clairement, et ce, pour chaque besoin pertinent soulevé, en quoi la physiothérapie est plus adéquate que, la massothérapie ou l'ostéopathie par exemple, afin de solutionner les problématiques vécues par le client.

Cette étape peut vous sembler superflue. Toutefois, prendre le temps de mettre en mots vos connaissances vous permettra :

1. de réaliser un bilan de votre expertise et de vos compétences professionnelles ;
2. de définir certaines professions clés avec lesquelles vous pourriez collaborer ;
3. de réaliser un premier jet des informations que vous devrez transmettre à vos clients afin de les éduquer sur la valeur de votre expertise.

Reprenez tout d'abord la liste des besoins et des caractéristiques que vous aurez réalisée dans la composante « segment de marché » et sélectionnez parmi ceux-ci les besoins auxquels vous souhaitez répondre. Par la suite, listez vos différents segments de marché ainsi que les besoins qui leur sont spécifiques et détaillez pour chacun les raisons (conditions de santé du client, lois applicables, actes protégés, etc.) pour lesquels vos clients choisiraient de faire affaire avec un professionnel de votre milieu.

PROPOSITION DE VALEUR DISTINCTIVE

Dans la quatrième composante, nous avons discuté de la valeur professionnelle de votre entreprise qui s'avère être la première

partie de la solution proposée par votre entreprise. Comme vous l'avez probablement remarqué, la première partie ne tient pas compte de l'aspect humain de la profession ainsi que du besoin de différenciation de chaque entreprise. Bref, la proposition de valeur professionnelle ne tient pas compte de l'identité du professionnel derrière le produit ou le service offert.

Pourtant, il est nécessaire pour tout professionnel de proposer des avantages concurrentiels et de se différencier des autres professionnels de son milieu. C'est à cet instant qu'entre en jeu votre proposition de valeur distinctive. Votre proposition de valeur distinctive est donc ce que vous avez de plus à offrir à vos différents segments de clientèle que les autres professionnels exerçant dans le même marché que vous.

Bref, qu'avez-vous à offrir de mieux que vos concurrents à chaque segment de clientèle ? À moins que vous soyez un expert dans un domaine très précis, votre proposition de valeur distinctive ne se situe probablement pas dans votre expertise ni dans la réalisation des activités traditionnelles liées à votre profession. Tentez de voir, dans l'expérience client que vous désirez offrir, dans les prix facturés, dans l'application réelle de vos valeurs d'entreprise, comment vous pourriez offrir une forte valeur ajoutée à vos clients.

Lorsque vous aurez défini cet aspect de votre proposition de valeur, la solution que vous aurez à présenter au client sera complète. Vous serez donc en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi mon expertise (ma profession) est-elle la mieux adaptée pour répondre au besoin de mon client ?
- Qu'est-ce qui me différencie des autres professionnels de mon milieu ?

Plusieurs codes de déontologie et codes de conduite professionnelle comportent un ou plusieurs articles décrétant que la publicité réalisée par un professionnel ne doit en aucun cas porter atteinte d'une quelconque manière aux autres professionnels.

Soyez vigilant face à de telles conditions publicitaires et souvenez-vous qu'à l'extérieur de votre ordre professionnel ou de votre organisme d'autoréglementation, les seuls agents compétents pour répondre à vos questions concernant la conformité de votre publicité sont les avocats.

RELATION CLIENT

La cinquième composante, soit la définition de la relation client, relie ensemble les segments de marché ainsi que votre proposition de valeur. Ainsi, comme sa position l'indique au sein du canevas, la relation client définit l'ensemble des interactions que les clients entreprendront avec votre entreprise.

Les caractéristiques que vous définirez se baseront sur des aspects comme la qualité des produits et des services rendus, le type de service après-vente, mais aussi avant-vente, la rareté de votre expertise, les interactions que vous tiendrez avec vos clients sur le web et bien d'autres facteurs.

À cette étape, vous devez relever les qualités et les caractéristiques principales de votre marque, ce qui la rend unique. Vous devez aussi établir un plan stratégique pour définir quelles sont les stratégies à mettre en place pour que vos clients perçoivent votre message de façon efficace !

D'un point de vue plus global, définissez la relation que vous désirez que le client entretienne avec votre produit et votre image de marque. Pour vous aider, tentez de répondre aux deux questions qui suivent :

1. Quelles sont les cinq caractéristiques (mots, émotions, critères de sélection, etc.) qui viendront en tête à vos clients lorsqu'ils parleront de vos services à leurs collègues et amis ?
2. Comment ferez-vous pour implanter concrètement chacune de ces caractéristiques dans vos opérations quotidiennes ?

CANAUX DE DISTRIBUTION

Nous devons maintenant aborder la sixième composante et il est maintenant temps de boucler la boucle en ce qui a trait à la désirabilité du projet d'affaires.

À cette étape, il est question de deux types de distribution : la distribution de l'information et la distribution de vos produits et services.

En ce sens, nous nous poserons des questions sur les meilleures stratégies à utiliser afin d'informer votre clientèle de l'existence et de l'unicité de votre entreprise ainsi que pour vendre vos produits et services à votre clientèle.

À la fin de votre analyse, vous obtiendrez la liste des principaux outils et des stratégies diverses que vous utiliserez pour entrer en contact avec vos différents segments de clientèle; ceci devenant la première ébauche de votre plan de communication et marketing.

Pour vous aider, tentez de découper le processus d'achat, de la reconnaissance du besoin à la satisfaction post-achat, de chacun de vos segments. À chaque étape du processus, définissez comment il est possible pour vous d'atteindre, et donc, de persuader votre client cible. En d'autres mots, essayez de définir le processus d'achat de vos clients, les différents messages que vous devrez véhiculer à chaque étape et les meilleurs outils pour le faire.

Si vous avez des segments cibles très différents, il se peut que vous ayez recours à des canaux distincts pour chaque segment. N'hésitez pas à utiliser des flèches et des couleurs pour organiser vos idées dans le canevas.

ACTIVITÉS CLÉS

Passons maintenant à la septième composante de votre modèle d'affaires, soit les activités clés. Les activités clés sont celles qui sont *primordiales* pour vous permettre de générer des revenus.

En d'autres mots, cela signifie qu'il vous faut définir parmi l'entièreté des processus et des tâches à réaliser pour le bon fonctionnement de votre entreprise, lesquels sont primordiaux pour la réalisation de vos services ou la vente de vos produits.

Pour déterminer quelles sont ces activités, appuyez-vous sur la proposition de valeur de votre entreprise (valeur professionnelle et distinctive). Quelles sont les activités au cœur de votre entreprise, les activités qui, sans elles, vous empêcheraient d'exercer votre profession et vous empêcheraient de vous différencier des autres ?

Pour certains, une partie des réponses à ces questions peut se trouver au niveau des actes professionnels protégés, selon les différentes professions.

RESSOURCES CLÉS

Directement en lien avec les activités clés viennent les ressources clés. La question qui se pose ici est : de quelles ressources avez-vous besoin pour réaliser vos activités clés ? Indirectement, la question pourrait se poser de cette façon : de quelles ressources avez-vous besoin pour réaliser votre proposition de valeur et, ainsi, générer des revenus ?

Les ressources peuvent être des actifs tangibles (équipements, ingrédients, immobilier) ou intangibles (logiciels, brevets, autorisations et permis divers). Elles peuvent aussi être un savoir-faire ou une expertise dans un certain domaine bien pointu.

Utilisez la liste des activités que vous avez dressée précédemment et, pour chaque activité, citez les ressources qui sont nécessaires à leur réalisation. Ordonnez chaque ressource en ordre d'importance.

PARTENAIRES CLÉS

À leur tour, les partenaires clés sont aussi directement reliés aux activités clés. La question à se poser ici devient alors : qui vous permet de réaliser vos différentes activités clés ?

Vos partenaires peuvent être internes ou externes à votre entreprise. Cela peut être, par exemple, votre association professionnelle, la chambre de commerce de votre région, un fournisseur, un employé clé au sein de votre entreprise ou même le travailleur autonome avec qui vous partagerez vos locaux.

Nous vous conseillons d'utiliser la liste des activités clés et, pour chaque activité, de dresser la liste des partenaires qui sont nécessaires à leur réalisation. Vous pouvez aussi utiliser la liste des ressources clés que vous avez dressée précédemment et définir les partenaires qui sont nécessaires à l'obtention de ces ressources.

SOURCES DE REVENUS

La structure des revenus comprend la description détaillée de votre modèle de revenus ainsi que vos prévisions financières. Pour cette étape, vous devrez valider si votre entreprise est viable, c'est-à-dire si cette dernière vous permet d'atteindre le chiffre d'affaires que vous désirez obtenir.

Bref, la question qui se pose ici est : comment ferez-vous de l'argent et combien en ferez-vous ? Tentez de définir pour chaque type de service rendu ou chaque produit vendu qu'elles seront vos marges de profit. De plus, tentez de définir quel pourcentage des ventes représentera chaque type de produits et de services vendus.

Si vos modèles de revenus diffèrent selon vos segments de marché, utilisez des flèches et des couleurs pour organiser vos idées dans le canevas.

STRUCTURE DE COÛTS

Revenons une fois de plus à vos activités clés.

Maintenant que vous avez défini quelles étaient les ressources et les partenaires nécessaires à la réalisation de ces tâches, et donc à la création de valeur et à l'atteinte d'un niveau de revenus désiré,

combien cela va-t-il vous coûter ?

Une autre façon de poser la question serait : pour chaque dollar de vente, combien cela vous coûtera-t-il ?

Selon vos prévisions de ventes et de revenus réalisées précédemment, déterminez quel est votre budget et quelles sont vos prévisions de coûts. Estimez au meilleur de votre connaissance vos **coûts fixes**, vos **coûts variables** et les diverses données financières pertinentes pour une bonne prévision de la viabilité de votre modèle d'affaires.

Maintenant que nous avons défini en détail les différentes composantes du canevas du modèle d'affaires, nous vous encourageons à réaliser un survol de l'**exemple de canevas** fournis à la page 29 de ce document.

À la suite de votre lecture des exemples, nous vous invitons à prendre le modèle annotable offert avec ce document et à commencer une première version de votre canevas du modèle d'affaires selon les directives proposées dans le guide ci-dessous.

Complétez la première version de votre canevas dans le même ordre que celui présenté dans ce chapitre. Cela vous permettra de tisser les liens ainsi que des relations de cause à effet entre les différentes composantes de votre modèle d'affaires.

GUIDE DE MISE EN APPLICATION

Malheureusement, le modèle d'affaires parfait ne vous viendra pas tel un éclair de génie. Une telle idée, un tel modèle se construit avec le temps, en fonction des réflexions, des tests et des mises en pratique. *Ainsi, n'attendez pas d'avoir le canevas du modèle d'affaires parfait avant de vous lancer en affaires.* Réalisez quelques versions de votre modèle d'affaires et commencez rapidement à vendre vos produits et services ; votre modèle d'affaires se transformera et s'améliorera au fur et à mesure que vous gagnerez de l'expérience sur le terrain. Votre modèle évoluera constamment, tout comme votre entreprise ; il s'agit d'un processus d'amélioration continue.

Ainsi, nous espérons, grâce à ce livre, vous guider dans la rédaction de la première version de votre canevas. Cependant, comme vous l'aurez compris, vous devrez faire des recherches et mettre en pratique vos idées afin d'améliorer votre modèle d'affaires. Pour ces étapes, nous vous référons aux autres ressources disponibles sur le site web de l'[Institut Kara](#).

Afin de pouvoir mettre en pratique le contenu de ce livre, nous vous conseillons d'utiliser le modèle de canevas annotable que vous avez reçu avec ce livre. Cependant, libre à vous de reproduire ce canevas sur une feuille de papier ou sur tout autre support de votre choix.

ÉTAPE 1 : RÉALISEZ UNE TEMPÊTE D'IDÉES

En suivant l'ordre proposé dans ce livre, faites un **remue-méninges** de ce que vous savez de votre entreprise. Ne perdez pas trop de temps à réfléchir ; faites un premier tour rapide en inscrivant toutes les idées qui vous viennent en tête à la suite de la lecture de ce livre.

Utilisez des flèches, des couleurs et des dessins pour faire des liens entre les différents mots-clés et entre les différentes idées que vous proposez.

ÉTAPE 2 : DÉTAILLEZ LES IDÉES ET LES MOTS-CLÉS

Reprenez chaque composante de votre canevas et détaillez davantage les idées et les mots-clés que vous avez écrits

précédemment lors de la tempête d'idées. Faites un premier ménage des doublons d'informations et notez, pour chaque composante, les outils et les ressources qui sont à votre disposition afin d'approfondir vos recherches et de tester vos hypothèses à ce sujet.

Par exemple, pour ce qui est des segments de marché, vous pourriez noter les principaux outils de soutien à la réalisation d'une étude de marché que vous comptez utiliser. Pour la structure de revenus, vous pourriez inscrire les différentes ressources pour vous aider à établir vos prévisions de vente ainsi que vos états financiers prévisionnels.

ÉTAPE 3 : TRAVAILLEZ EN CONTINU VOTRE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES

Retravaillez votre canevas du modèle d'affaires aussi fréquemment que vous le pouvez. Restez ouvert d'esprit. Lorsque vous avez des idées, écrivez-les dans votre agenda, sur des *post-its* ou dans un carnet. Si vous le désirez, il est possible de réaliser un canevas différent pour chaque segment de marché que vous comptez desservir. Vous pourrez par la suite combiner les détails de chaque segment pour élaborer un canevas général décrivant l'entreprise dans sa globalité.

Gardez une trace de chacune de vos analyses et de vos recherches sur un document Word ou un classeur similaire. Au fur et à mesure que vous approfondirez votre connaissance, vous pourrez les appliquer à votre modèle d'affaires et résumer vos conclusions dans votre canevas du modèle d'affaires.

Nous ne le dirons jamais assez, ne perdez pas trop de temps à faire des plans et des modèles trop ingénieux dès le départ. Sortez et allez tester rapidement vos idées auprès de votre clientèle cible. Une fois que vous aurez développé une vision globale de votre modèle d'affaires, tentez d'identifier les incohérences et les améliorations à apporter à ce dernier. Dès que vous aurez ciblé les failles, tentez de modifier un élément à la fois et analysez les conséquences de cette modification sur les autres éléments de votre modèle d'affaires.

CONCLUSION

Les principaux objectifs de ce livre étaient de vous permettre de mieux comprendre le rôle du canevas du modèle d'affaires dans le cadre de votre projet d'entreprise ainsi que sa méthodologie de réalisation.

Nous avons d'abord couvert la théorie du design thinking en lien avec le modèle d'affaires et déterminé les quatre caractéristiques nécessaires à la mise sur pied d'une entreprise à succès soit la désirabilité, la faisabilité, la viabilité ainsi que la conformité. Nous avons par la suite discuté du rôle du canevas du modèle d'affaires et de celui du plan d'affaires.

Dans le cadre de votre parcours entrepreneurial, réaliser une première rédaction d'un canevas du modèle d'affaires est une étape primordiale. Ce canevas est un outil qui vous permet de décomposer d'une manière visuelle votre modèle d'affaires. Une fois rempli, il vous permet d'identifier les failles et de tester l'impact de différentes modifications possibles au sein de votre modèle d'affaires.

Par sa nature, il vous encourage à rester très concis au sein de la création de votre modèle d'affaires, ce qui vous permet de concentrer vos efforts sur la mise en valeur des points forts de votre entreprise, les points « clés » et aussi d'identifier vos incohérences et vos faiblesses. Il s'agit aussi d'un outil qui vous permet d'organiser et de réaliser un sommaire de vos différentes analyses et réflexions d'une manière cohérente. Cela facilite ainsi la mise en relation des différentes composantes de votre modèle d'affaires et vous donne une vision globale de votre entreprise.

Ensuite, nous avons détaillé chaque composante du canevas et illustré le tout par un modèle de canevas complet. Nous avons terminé cet ouvrage par un court guide de mise en application du contenu de ce livre.

Vous êtes maintenant en mesure de mieux définir les différentes composantes du canevas et dès lors d'appliquer cet outil à votre projet d'affaires ou à votre entreprise. Si vous aspirez à travailler au sein d'une entreprise qui se différencie de ses concurrents, il

ne reste plus qu'à mettre la main à la pâte et à bâtir votre propre canevas.

Débutez avec notre modèle de canevas annotable et complétez une première version du canevas avec vos idées actuelles. Cela vous permettra d'avoir une vision générale de votre entreprise. Par la suite, retrouvez-nous sur le site web de l'**Institut Kara** au www.institutkara.ca pour obtenir de nombreuses ressources qui vous aideront dans la réalisation de votre canevas.

Bon succès!

LEXIQUE

MODÈLE D'AFFAIRES

Définition

Modèle décrivant l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise, la structure de son offre et son positionnement au sein de son secteur d'activité afin de déterminer sa rentabilité.

Notes

Le modèle d'entreprise doit tenir compte de tous les facteurs internes déterminant le fonctionnement de l'organisation, de leurs interactions et des relations significatives que l'entreprise entretient avec son environnement externe.

Source : Office québécois de la langue française, 2016

PLAN D'AFFAIRES

Définition

Plan qui présente un projet chiffré de création ou de développement d'entreprise ainsi qu'une description détaillée des objectifs projetés, de l'organisation de la structure souhaitée et du mode de fonctionnement prévu de la nouvelle entreprise.

Source : Office québécois de la langue française, 2010

COÛTS FIXES

Définition

Coûts dont le montant, pour une période et une capacité données, est indépendant du niveau d'activité prévu ou réel.

Source : Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006

COÛTS VARIABLES

Définition

Coûts dont le montant varie en fonction du volume de production de l'entité ou de son niveau d'activité.

Source : Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006

REMUE-MÉNAGES

Définition

Technique de réflexion, de création et de recherche collective fondée sur la mise en commun des idées et des suggestions spontanées des membres d'un groupe pour obtenir un nombre important d'idées.

Source : Office québécois de la langue française, 2016

CYNTHIA L'EXEMPLAIRE DT.P, NUTRITION AU FÉMININ.

Les personnages et les situations de cet exemple étant purement fictifs, toutes ressemblances avec des personnes ou des situations existantes ou ayant existé ne sauraient être que fortuites.

Cynthia L'Exemplaire est nutritionniste depuis maintenant quinze ans. Membre de l'Ordre professionnel des diététistes du Québec, elle souhaite démarrer sa propre clinique de nutrition. Sa vision pour la clinique : une clinique spécialisée pour la santé de la femme.

Après quoi, il est plutôt difficile pour elle de définir ce qu'elle désire réellement faire et d'ordonner les nombreuses idées qu'elle a en tête. Elle décide donc d'utiliser un canevas de modèle d'affaires afin d'organiser sa démarche de création d'entreprise.

Puisque Cynthia est consciente qu'elle doit développer une entreprise qui soit désirable, faisable, viable et conforme, elle débute en s'intéressant à la déontologie applicable à sa profession. Ainsi, ses premiers pas consistent à noter quels sont les articles de loi qui viendront moduler son projet d'affaires.

Après la lecture de son code de déontologie et d'autres documents légaux, elle a indiqué, dans la case **Contraintes légales et éthiques**, les différents articles de loi qui seront particulièrement importants pour elle. Elle a utilisé de la couleur pour mettre en relief certains points et a listé certaines questions qui sont restées sans réponse à la suite de sa recherche sur le web.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE	CANAUx DE DISTRIBUTION	
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		

À cette étape, Cynthia a réalisé une première évaluation de la **conformité** de son entreprise.

Après coup, Cynthia a commencé son étude de marché. Bien qu'elle soit consciente qu'il s'agisse d'une première version et que son modèle d'affaires s'améliorera à force au fil du temps, elle a été en mesure de réaliser un portrait type des deux principales catégories (segments) de sa clientèle dans la section des **segments de marché**.

Pour segmenter sa clientèle, elle s'est basée sur des critères bien précis. Bien qu'elle ait complété des fiches descriptives plus détaillées des différents segments de clientèle, elle a uniquement noté les principaux critères de différenciation de ses segments de clientèle dans le canevas du modèle d'affaires.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal. 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille. 2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++). Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (références?).
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE	CANALUX DE DISTRIBUTION	
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		

Ensuite, Cynthia a pris un moment afin de définir pourquoi le nutritionniste-diététiste est le professionnel de la santé adéquat afin de répondre aux besoins de sa clientèle cible. Elle a établi quelques points lui permettant de répondre à sa question.

Elle a d'ailleurs mis de l'avant l'avantage de son bagage scientifique puisqu'elle compte s'appuyer sur cet argument en particulier afin de développer ses arguments de vente.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE Seul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente)	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal. 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille.
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE	CANAUx DE DISTRIBUTION	2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++), Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncé?).
STRUCTURE DE COÛTS			SOURCES DE REVENUS	

Par la suite, Cynthia s'est questionnée sur ses concurrents déjà actifs sur le marché et s'est intéressée aux offres qui existaient déjà pour desservir ces catégories précises de clientèle. Après avoir analysé sa concurrence, elle s'est interrogée sur ses ressources à l'interne, elle a tenté de répondre à des questions telles que :

- Que puis-je offrir de nouveau (ou de mieux) à cette clientèle ?
- Quelles sont mes principales forces ?
- Comment puis-je me différencier de la concurrence ?

Bien qu'elle ait défini ses services et sa proposition de valeur plus particulièrement dans son document d'étude de marché, elle a résumé sa réflexion en quelques mots-clés dans son canevas. De plus, elle s'est servie de différentes couleurs afin de déterminer quels sont les services qui seraient offerts à quel segment de marché spécifique.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE Seul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente)	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal. 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille.
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE 1. Service de consultation (à domicile?). 2. Conception de plan d'alimentation. (Vente d'un livre de recettes?). 3. Application mobile/Portail client sur lequel afficher les recettes, les informations pertinentes pour le médecin, etc. 4. Certification ABC.	CANAU DE DISTRIBUTION	2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++) , Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncée?).
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		

À l'étape de la relation client, la réflexion de Cynthia s'est principalement portée sur une question : comment pourrais-je décrire la manière dont mes clients se souviendront de mon entreprise ?

En fait, elle s'est interrogée sur l'image de marque qu'elle voulait projeter. Dans son cas, le message qu'elle voulait faire passer comprenait les principales forces de son entreprise : son expertise ainsi que l'approche scientifique, l'accessibilité du service (en ligne et à la maison) ainsi que le développement personnel de chaque cliente.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE Seul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente)	RELATION CLIENT 1. Approche scientifique 2. Approche personnalisée 3. Optimisme 4. Féminité 5. Estime de soi	SEGMENTS DE MARCHÉ Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal. 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille.
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE 1. Service de consultation (à domicile?). 2. Conception de plan d'alimentation. (Vente d'un livre de recettes?). 3. Application mobile/Portail client sur lequel afficher les recettes, les informations pertinentes pour le médecin, etc. 4. Certification ABC.	CANAU DE DISTRIBUTION	2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++) , Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncée?).
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		

À l'étape des canaux de distribution, Cynthia a réfléchi sur la manière la plus pertinente de faire connaître ses produits et services, et s'est demandé si c'était cohérent avec l'image de marque désirée (relation client). Elle s'est aussi interrogée sur la manière dont ses clientes potentielles allaient entendre parler de son entreprise (promotion) ainsi que sur la façon dont ces clientes allaient pouvoir obtenir ses produits et services (distribution).

En fait, afin de pouvoir compléter cet élément, Cynthia a réalisé un plan marketing pour son entreprise. Dans le cadre de son annotation, elle s'est ajoutée une note afin de ne pas oublier les différents articles de loi en lien avec la promotion de ses services.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE	CANAUx DE DISTRIBUTION	
		Seul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente)	1. Approche scientifique 2. Approche personnalisée 3. Optimisme 4. Féminité 5. Estime de soi	Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal. 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille. 2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++), Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncé?).
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		

À ce niveau-ci de la démarche, Cynthia a complété une première évaluation de la **conformité** puis de la **désirabilité** de son entreprise.

Concrètement, afin de définir les différentes informations inscrites dans son canevas, Cynthia a réalisé la relecture de son code de déontologie et a effectué des recherches sur divers aspects légaux nécessaires au fonctionnement de son entreprise. Ensuite, elle a mené une étude de marché afin de cerner sa clientèle cible, leurs besoins et la solution qu'elle peut offrir à ses clients. Finalement, elle a conçu un plan marketing pour lui permettre de définir son image de marque ainsi que les stratégies de distribution et de promotion

de l'entreprise.

À ce stade-ci de la démarche, Cynthia commence les tests des idées qu'elle a mises sur pied. Elle questionne des individus faisant partie de son public cible afin de sonder leur intérêt face à ses idées d'affaires. Il est très probable qu'après quelques discussions, Cynthia réalise que ses idées gagneraient à être retravaillées. Sans s'interroger encore sur la faisabilité ou la viabilité du projet, Cynthia se rendra peut-être compte aussi que ses segments de marché ne sont pas correctement définis, qu'elle ne propose pas quelque chose d'assez différent des autres nutritionnistes ou qu'il y a une quelconque faiblesse dans son modèle actuel. Elle devra alors modifier ses inscriptions à son canevas et s'assurer de maintenir la cohérence entre les différents éléments.

Dans le cadre de notre exemple, nous faisons l'hypothèse que Cynthia a décidé de ne pas modifier son canevas à la suite de ses premiers tests de désirabilité.

Ainsi, Cynthia poursuit sa démarche avec les activités clés de son entreprise. Pour ce faire, elle a disposé dans son canevas les différentes activités (actes à poser, tâches à compléter, processus à réaliser) en ordre d'importance.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art 15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art 24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ
	Évaluation des besoins des clientes, Maintien de la documentation juridique (registres de l'Ordre), Déplacement à domicile, Maintien du site web/application mobile, Formation continue	Seul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente)	1. Approche scientifique 2. Approche personnalisée 3. Optimisme 4. Féminité 5. Estime de soi	
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE	CANALUX DE DISTRIBUTION	
		1. Service de consultation (à domicile?). 2. Conception de plan d'alimentation. (Vente d'un livre de recettes?). 3. Application mobile/Portail client sur lequel afficher les recettes, les informations pertinentes pour le médecin, etc. 4. Certification ABC.	Distribution Web, à domicile, en clinique Promotion Web *40-41, réseaux sociaux* (Facebook, Instagram), Cliniques médicales, autres? *42 Salles d'entraînement	Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal, 50 ans (Ménopause +) 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille. 2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++), Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncée?).
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		

Pour déterminer ses ressources clés, Cynthia a pris le temps de décomposer chaque activité clé en plusieurs étapes distinctes. Par la suite, elle s'est questionnée sur les outils et ressources dont elle aura besoin pour réaliser toutes ces étapes. Elle a enfin détaillé tous les équipements de cuisine nécessaires pour accomplir ses tâches.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ
	Évaluation des besoins des clientes, Maintien de la documentation juridique (registres de l'Ordre), Déplacement à domicile, Maintien du site web/application mobile , Formation continue	Soul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente)	1. Approche scientifique 2. Approche personnalisée 3. Optimisme 4. Féminité 5. Estime de soi	Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal. 50 ans (Ménopause +) 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille. 2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++). Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncé?)
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE	CANAU DE DISTRIBUTION	
	Expertise de l'entrepreneure en nutrition, Fiche ABC / documentation légale XYZ, Voiture, Structure informatique (hébergement web, application web) , Plan de formation continue bisannuel	1. Service de consultation (à domicile?), 2. Conception de plan d'alimentation. (Vente d'un livre de recettes?), 3. Application mobile/Portail client sur lequel afficher les recettes, les informations pertinentes pour le médecin, etc. 4. Certification ABC.	Distribution Web, à domicile , en clinique Promotion Web *40-41, réseaux sociaux* (Facebook, Instagram), Cliniques médicales, autres? *42 Salles d'entraînement	
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		

À cette étape, Cynthia est retournée consulter les processus qu'elle avait mis sur papier pour définir ses partenaires clés. Pour ce faire, elle s'est questionnée sur les personnes qui pourraient l'aider à accomplir ses différentes tâches et sur celles qui pourraient lui fournir les ressources dont elle aura besoin.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	VALEUR PROFESSIONNELLE	RELATION CLIENT	SEGMENTS DE MARCHÉ
Partenaires internes Partenaire d'affaires Employés	Évaluation des besoins des clientes, Maintien de la documentation juridique (registres de l'Ordre), Déplacement à domicile, Maintien du site web/application mobile , Formation continue	Soul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente)	1. Approche scientifique 2. Approche personnalisée 3. Optimisme 4. Féminité 5. Estime de soi	Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal. 50 ans (Ménopause +) 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille. 2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++). Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncé?)
	RESSOURCES CLÉS	VALEUR DISTINCTIVE	CANAU DE DISTRIBUTION	
Partenaires externes Pigistes : concepteur web, designer graphique Cliniques médicales Centre de conditionnement physique moderne Ordre professionnel des diététistes du Québec	Expertise de l'entrepreneure en nutrition, Fiche ABC / documentation légale XYZ, Voiture, Structure informatique (hébergement web, application web) , Plan de formation continue bisannuel	1. Service de consultation (à domicile?), 2. Conception de plan d'alimentation. (Vente d'un livre de recettes?), 3. Application mobile/Portail client sur lequel afficher les recettes, les informations pertinentes pour le médecin, etc. 4. Certification ABC.	Distribution Web, à domicile , en clinique Promotion Web *40-41, réseaux sociaux* (Facebook, Instagram), Cliniques médicales, autres? *42 Salles d'entraînement	
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		

À ce niveau-ci de la démarche, Cynthia a procédé à une première évaluation de la faisabilité de son projet d'affaires. Tout comme pour la désirabilité du projet, il est possible pour Cynthia de tester la faisabilité du modèle d'affaires dès maintenant. Pour ce faire, elle pourrait non seulement présenter la planification de ses processus d'affaires à divers experts ou conseillers, mais elle pourrait aussi rencontrer certains partenaires potentiels et tenter de développer certains prototypes, au besoin.

Une fois les premiers tests de faisabilité réalisés, il se peut que Cynthia décide de modifier certains aspects comme la sélection des fournisseurs ou la planification des ressources externes. De plus, il se peut que Cynthia décide de modifier une fois de plus certains aspects de la désirabilité du projet. À partir de ce moment, chaque fois que Cynthia procèdera à la modification de la désirabilité du projet, elle devra en évaluer l'impact sur sa faisabilité, et vice-versa.

Enfin, Cynthia termine sa démarche avec l'évaluation de la viabilité de son projet d'entreprise.

Dans un premier temps, elle s'est questionnée (et se questionne toujours!) sur les différentes sources de revenus qu'il est possible pour elle de générer. Pour ce faire, elle a commencé par analyser les différentes manières de rentabiliser les différents services et produits à vendre : les honoraires traditionnels, l'achat d'abonnements, la vente de produits, etc.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS Partenaires internes Partenaire d'affaires Employés Partenaires externes Pigistes : concepteur web, designer graphique Cliniques médicales Centre de conditionnement physique moderne Ordre professionnel des diététistes du Québec	ACTIVITÉS CLÉS Évaluation des besoins des clients, Maintien de la documentation juridique (registres de l'Ordre), Déplacement à domicile , Maintien du site web/application mobile , Formation continue RESSOURCES CLÉS Expertise de l'entrepreneure en nutrition, Fiche ABC / documentation légale XYZ, Voiture , Structure informatique (hébergement web, application web), Plan de formation continue bisannuel	VALEUR PROFESSIONNELLE Seul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente) VALEUR DISTINCTIVE 1. Service de consultation (à domicile?), 2. Conception de plan d'alimentation. (Vente d'un potentiel livre de recettes?), 3. Application mobile/Portail client sur lequel afficher les recettes, les informations pertinentes pour le médecin, etc. 4. Certification ABC.	RELATION CLIENT 1. Approche scientifique 2. Approche personnalisée 3. Optimisme 4. Féminité 5. Estime de soi CANALUX DE DISTRIBUTION Distribution Web, à domicile , en clinique Promotion Web *40-41, réseaux sociaux* (Facebook, Instagram), Cliniques médicales , autres? *42 Salles d'entraînement	SEGMENTS DE MARCHÉ Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal. 50 ans (Ménopause +) 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille. 2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++). Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncé?).
STRUCTURE DE COÛTS			SOURCES DE REVENUS Service de consultation/coaching (général) Service de consultation/coaching (spécialisé, suivi médical) Ventes du livre de recettes (encore incertaine.) Abonnement au portail web? Conseils, livres numériques?	

Dans un deuxième temps, Cynthia a examiné les coûts engendrés par l'exploitation de son entreprise, et ce, en débutant par l'analyse des coûts liés à ses activités clés. Après avoir établi ses prévisions de coûts ainsi que son budget de démarrage, elle a repris les informations de ses prévisions de revenus et elle a évalué si son idée d'entreprise avait la possibilité de devenir rentable.

CONTRAINTES LÉGALES ET ÉTHIQUES				
C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.15 – Horaires de travail ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art.24 – À valider : le secret professionnel, applicable lors de l'étude de marché? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 31 à 34 – Rémunération, gestion de la clientèle, sur quels aspects m'appuyer pour définir la rémunération que je dois m'octroyer? ; C-26, r. 97 - Code de déontologie des diététistes, art. 35 à 42 – Publicité *Plus précisément, 39 pour l'utilisation de témoignages, 40-41 pour utilisation du titre et logo de l'Ordre, 42 pour la conservation de la publicité.				
PARTENAIRES CLÉS Partenaires internes Partenaire d'affaires Employés Partenaires externes Pigistes : concepteur web, designer graphique Cliniques médicales Centre de conditionnement physique moderne Ordre professionnel des diététistes du Québec	ACTIVITÉS CLÉS Évaluation des besoins des clientes, Maintien de la documentation juridique (registres de l'Ordre), Déplacement à domicile , Maintien du site web/application mobile , Formation continue	VALEUR PROFESSIONNELLE Seul professionnel de la santé reconnu par le Code des professions comme les spécialistes de la nutrition humaine et de l'alimentation, bagage scientifique . (Voir site web de l'Ordre pour idées d'arguments de vente)	RELATION CLIENT 1. Approche scientifique 2. Approche personnalisée 3. Optimisme 4. Féminité 5. Estime de soi	SEGMENTS DE MARCHÉ Sexe féminin, Rive-Sud de Montréal, 50 ans (Ménopause +) 1. Âgée entre 30 et 55 ans. Mère de famille. Besoin : Perdre du poids et développer des stratégies pour une meilleure santé globale, vie de famille. 2. Âgée de 60 ans et plus (Ménopause ++), Besoin : accompagnement personnalisé, développer de nouvelles habitudes, évolution des besoins alimentaires, suivis à fréquence moyenne par son médecin de famille (référéncée?).
RESSOURCES CLÉS Expertise de l'entrepreneure en nutrition, Fiche ABC / documentation légale XYZ, Voiture, Structure informatique (hébergement web, application web) , Plan de formation continue bisannuel		VALEUR DISTINCTIVE 1. Service de consultation (à domicile?), 2. Conception de plan d'alimentation. (Vente d'un potentiel livre de recettes?), 3. Application mobile/Portail client sur lequel afficher les recettes, les informations pertinentes pour le médecin, etc. 4. Certification ABC.	CANAL DE DISTRIBUTION Distribution Web, à domicile , en clinique Promotion Web *40-41, réseaux sociaux* (Facebook, Instagram), Cliniques médicales, autres? *42 Salles d'entraînement	
STRUCTURE DE COÛTS Salaires et honoraires professionnels Maintien de la structure informatique, développement du contenu Déplacement en voiture et frais connexes Frais relatifs à la formation continue? (Incertaine, à valider avec un expert)		SOURCES DE REVENUS Service de consultation/coaching (général) Service de consultation/coaching (spécialisé, suivi médical) Ventes du livre de recettes (encore incertaine.) Abonnement au portail web? Conseils, livres numériques?		

À ce stade, Cynthia a terminé l'évaluation de la viabilité de son entreprise. Pour en faire le test, il lui suffira de comparer les revenus prévus pour l'entreprise et les coûts engendrés par celle-ci.

Alors que cette section est complétée et que les chiffres concordent, Cynthia peut désormais affirmer qu'elle tient en main une bonne idée d'affaires, soit une idée **désirable, faisable, viable** et **conforme**.

Toutefois, la réalité est telle qu'un modèle d'affaires désirable, faisable, et viable et conforme ne se développe pas du jour au lendemain et ne se développe pas non plus de manière linéaire tel qu'illustré dans l'exemple.

En effet, tout au long de votre démarche, vos idées évolueront et il sera alors normal de modifier ce que vous aviez déjà de réalisé dans votre canevas. Développez-vous donc dès le départ une méthodologie de travail, d'utilisation des formes et des couleurs afin de vous aider.

De plus, n'oubliez pas que le meilleur moyen de développer vos idées et de tester vos stratégies sont de les mettre en pratique. En ce sens, n'attendez pas d'avoir un modèle d'affaires parfait avant de démarrer votre entreprise, travaillez-le au meilleur de vos connaissances et jetez-vous à l'eau! S'il est normal d'être inquiet par rapport à son modèle d'affaires au départ, il est d'autant plus nécessaire de le modifier lorsque vous ferez de nouveaux apprentissages par la pratique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Archer, L. Bruce. Systematic Method for Designers. Council of Industrial Design, H.M.S.O., 1965.

Arnold, J.E. (2016) [1959]. Creative Engineering: Promoting Innovation by Thinking Differently. Edited With an Introduction and Biographical Essay by William J. Clancey (PDF). Stanford Digital Repository. Consulté le 1er avril 2019.

Astous, A. d., Marticotte, F., & Sallenave, J.-P. (2010). Le marketing : de l'idée à l'action (4e éd. ed.). Montréal: Éditions Marie-France.

Belley, A., Dussault, L., & Laferté, S. (2006). Comment rédiger mon plan d'affaires (2e éd. rev. et enrichie. ed.). Montréal: Éditions Transcontinental.

Sheehan, C. A. (2013). Entreprendre : la passion de créer et d'agir. Montréal: ERPI.

The Business Model Canvas. nonlinearthinking.typepad.com, 5 juillet 2008. Consulté le 1er avril 2019.

Archer, L. Bruce. Systematic Method for Designers. Council of Industrial Design, H.M.S.O., 1965.