

Keep Growing · Livre blanc 03

Business Model *Canvas*

Relier ton offre à ton marché, et ton marché à ton équipe commerciale.



Visualiser.

Confronter.

Tester.

KeepGrowing

keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Illustration générée · scène fictive

Sommaire

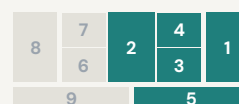
La petite carte indique les blocs du canevas traités dans la page.

03 Pourquoi un canevas

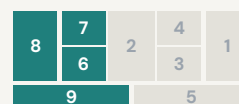
04 Le canevas et ses neuf blocs



05 Les questions à poser : le marché



06 Les questions à poser : les moyens



07 Un modèle complet, exemple fictif



08 Lancer une offre, revisiter une offre

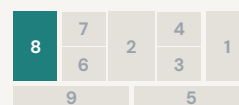
09 Les quatre blocs qui regardent le marché



10 Animer le canevas en équipe

11 Atelier : de l'idée au test client

12 Les partenaires clés



13 Du canevas à l'équipe commerciale

14 Où en es-tu ?

15 Aller plus loin, sources

La chronique

Neuf épisodes suivent Anne, dirigeante d'un éditeur de CRM pour PME, et Karim, son directeur commercial, qui revisitent une offre qui s'essouffle. Un cas fictif.



Toute la collection sur keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale

Pourquoi un canevas

Un marché qui bouge oblige à revoir son modèle souvent. Le Business Model Canvas le tient sur une seule page : pour qui tu crées de la valeur, laquelle, avec quels moyens, pour quels revenus et quels coûts.

Chez Keep Growing, on l'utilise pour lancer une offre ou pour revisiter une offre qui s'essouffle, dans des startups comme dans des entreprises établies. Et toujours avec une question commerciale en tête : ce modèle, ton équipe peut-elle le vendre ?

Ce modèle, ton équipe peut-elle le vendre ?

Du canevas à l'action, trois temps

Visualiser

Rendre le modèle explicite



Confronter

Croiser les points de vue de l'équipe



Tester

Mettre les hypothèses à l'épreuve du client

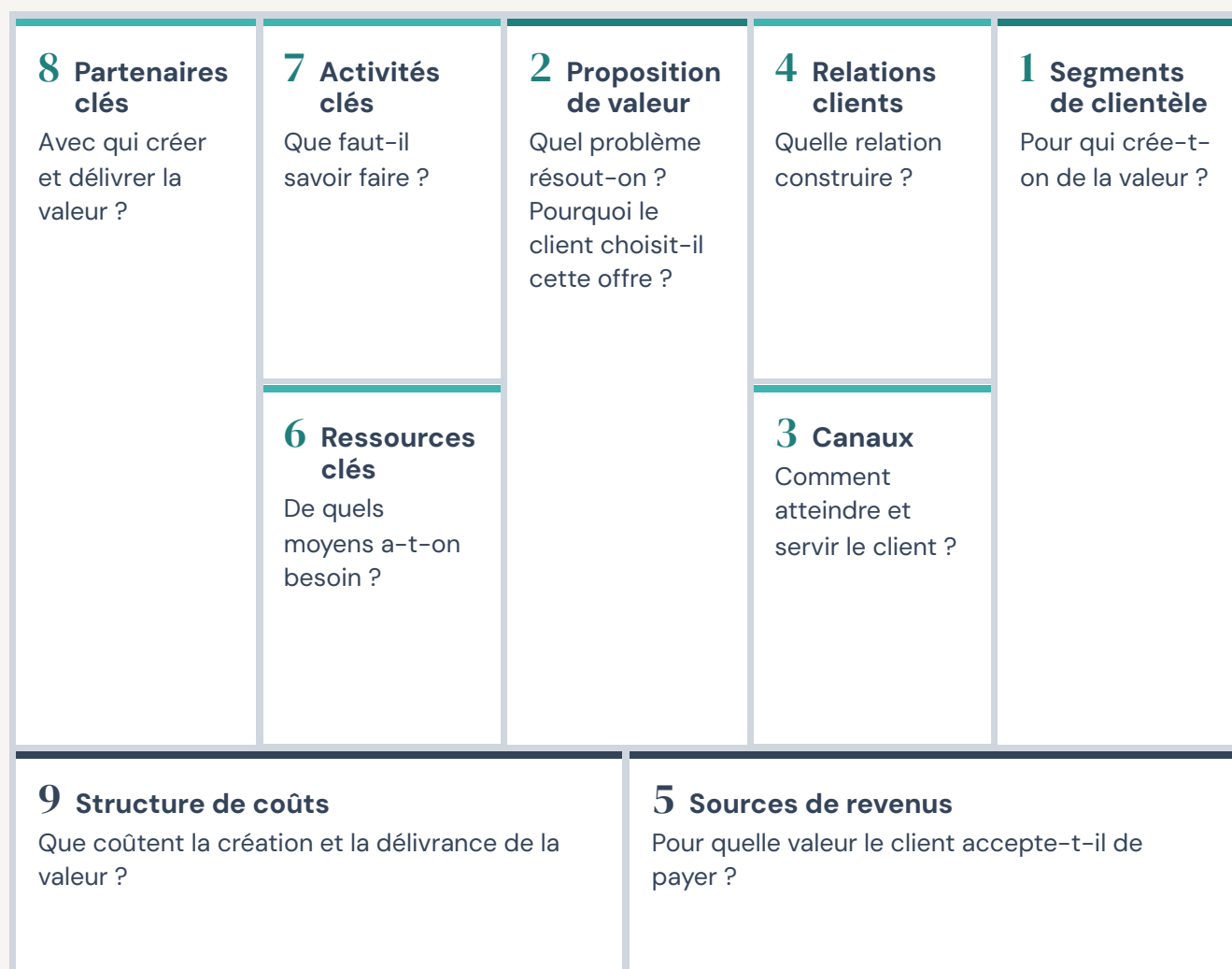
Chronique • 1 / 9

L'offre qui s'essouffle

Anne dirige un éditeur de CRM pour PME. Les ventes ralentissent, et son premier réflexe est une nouvelle campagne. Karim, son directeur commercial, propose d'abord de poser le modèle sur une page, avec l'équipe.

Le canevas et ses neuf blocs

Le Business Model Canvas a été conçu par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur. Sa force : montrer sur une page les liens entre des informations d'habitude dispersées. L'équipe dirigeante voit d'un coup d'œil comment un choix sur un bloc touche les autres. Il répond à trois questions : créer la valeur (une réponse à un besoin), la délivrer (une organisation cohérente), la capter (des revenus et des coûts soutenables).



■ Créer la valeur
 ■ La délivrer
 ■ La capter

La proposition de valeur relie les moyens (blocs 6 à 8) aux clients servis (blocs 1, 3 et 4). Les coûts et les revenus disent si le modèle tient. Un modèle se juge à la cohérence de ses neuf blocs.

Chronique · 2 / 9
Neuf cases, un mur

Ils affichent le canevas en salle de réunion. En une heure, les neuf cases sont remplies, et une contradiction saute aux yeux : on promet l'adoption de l'outil, on vend une installation.

Les questions à poser : le marché

8	7	2	4	1
	6		3	
	9		5	

En atelier, les numéros guident l'ordre des questions. On commence par le client.

1	Segments de clientèle	Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?
2	Proposition de valeur	Quelle valeur apportons-nous au client ? Quel problème l'aidons-nous à résoudre ? Quelles combinaisons de produits et de services proposons-nous à chaque segment ?
3	Canaux	Par quels canaux nos clients préfèrent-ils être servis ? Lesquels utilisons-nous aujourd'hui ? Sont-ils cohérents entre eux ? Lesquels donnent les meilleurs résultats ?
4	Relations clients	Quelle relation chaque segment attend-il de nous ? Combien coûte-t-elle ? Comment s'intègre-t-elle au modèle ?
5	Sources de revenus	Pour quelle valeur nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quoi paient-ils aujourd'hui ? Comment paient-ils, et comment préféreraient-ils payer ?

Chronique • 3 / 9

Le segment trop large

« Les PME » : c'est la première réponse. Karim demande quel besoin précis. L'équipe réécrit : les PME dont les commerciaux suivent encore leurs clients sur tableur.

Les questions à poser : les moyens

8	7	2	4	1
	6		3	
	9		5	

6	Ressources clés	Quelles ressources la proposition de valeur, les canaux, la relation client et les revenus exigent-ils ?
7	Activités clés	Quelles activités ces mêmes blocs exigent-ils ?
8	Partenaires clés	Qui sont nos partenaires et nos fournisseurs clés ? Quelles ressources obtenons-nous d'eux ? Quelles activités réalisent-ils pour nous ?
9	Structure de coûts	Quels sont les coûts les plus importants du modèle ? Quelles ressources et quelles activités coûtent le plus ?

Choisir un canal : trois vérifications

Préférence client → **Capacité** → **Économie**
Où veut-il acheter ? *Que peut-on délivrer ?* *À quel coût ?*

Chronique · 4 / 9

Le coût invisible

En remplissant la structure de coûts, l'équipe découvre que l'accompagnement promis n'est chiffré nulle part. Il était offert, donc invisible, et personne ne savait ce qu'il coûtait vraiment.

Un modèle complet, exemple fictif

Les neuf blocs racontent ici une même activité : un éditeur qui vend un CRM aux PME B2B. L'exemple permet de suivre les liens entre ce que le client achète, les moyens nécessaires et les revenus.



Lire la cohérence. La promesse d'adoption demande des ateliers et un suivi, pas seulement une installation. Elle se retrouve dans les relations, les activités, les ressources et les coûts.

Tester les hypothèses. Vérifier que les clients ciblés valorisent cet accompagnement et acceptent son mode de facturation.

Faire évoluer le canevas. Mettre les blocs à jour après les entretiens clients et les premiers retours de réalisation.

Lancer une offre, revisiter une offre

Pour lancer une offre

Le canevas oblige à poser les hypothèses avant d'investir : quels segments, quelle proposition de valeur, quels canaux. Les obstacles se voient plus tôt, les risques se discutent avant le lancement, pas après.

Pour revisiter une offre existante

Une offre qui vend moins bien cache souvent un écart entre deux blocs : une promesse que les canaux ne portent pas, une relation client qui coûte plus que ce qu'elle rapporte, un segment qui a changé. Le canevas aide à repérer ces écarts et les signaux faibles.

Nouvelle offre

Poser les hypothèses

Offre existante

Repérer les écarts

Dans les deux cas

Vérifier avec le client

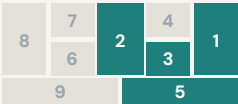
Une offre qui vend moins bien cache souvent un écart entre deux blocs.

Chronique • 5 / 9

L'écart entre deux blocs

La promesse parle d'adoption ; le canal ne vend qu'une démonstration de fonctionnalités. Anne comprend que l'offre ne vend pas moins bien par hasard : deux blocs ne racontent pas la même chose.

Les quatre blocs qui regardent le marché



Les neuf blocs comptent. Mais pour une équipe commerciale, quatre décident de ce qu'elle vendra et comment.

La proposition de valeur. C'est le cœur du modèle : ce qui te distingue et donne au client une raison de te choisir. Structure-la en trois temps :

Besoin client

Quel est le problème prioritaire ?



Promesse

Quelle valeur le client peut-il attendre ?



Preuve

Qu'est-ce qui lui permet d'y croire ?

Les segments de clientèle. Chaque segment a ses besoins, ses comportements d'achat et ses critères. Les distinguer permet d'adapter l'offre et le message. Un segment se définit par un besoin précis, pas seulement par une taille ou un secteur.

Les canaux. Ils déterminent comment ton offre atteint le client : vente directe, partenaires, distributeurs, site, plateformes. Le bon choix dépend du produit, des préférences du client et de ce que ton équipe sait faire.

Les sources de revenus. Le prix n'est pas un chiffre isolé : il découle de la valeur perçue par le segment et du mode de paiement qu'il accepte.

Partir du client pour choisir les moyens

Segment

Un besoin précis



Offre

Une réponse adaptée



Message

Une promesse pertinente



Canal

Un accès cohérent

Animer le canevas en équipe

Réunir les équipes autour d'un canevas ne suffit pas. Il faut une animation structurée pour faire émerger des points de vue différents, confronter les hypothèses et décider des ajustements à tester.

Quand direction, commerciaux, produit et service client travaillent sur le même canevas, chacun voit ce que les autres savent. Le commercial connaît les objections, le service client connaît les irritants, le produit connaît les contraintes. C'est ce croisement qui rend le modèle crédible.

Notre déroulé en quatre temps

1	2	3	4
Ateliers ouverts	Alignement des objectifs	Retours réguliers	Cohérence avec la culture
Dirigeants et équipes de terrain construisent ensemble le canevas.	Chaque équipe apporte ses objectifs et ses difficultés ; on vérifie qu'ils servent la même proposition de valeur.	Le canevas n'est pas figé : il se met à jour au fil des retours clients et terrain.	Le modèle doit ressembler à l'entreprise : ses valeurs, ses façons de travailler, ce qu'elle sait vraiment faire.

Des séances d'idées structurées

Ouvrir	Poser l'objectif et le cadre, puis faire émerger les idées (carte mentale, scénarios, jeux de rôle)
Trier	Rendre explicites les critères et classer les idées
Tester	Choisir la prochaine preuve à obtenir, avec un responsable et une date

Chronique • 6 / 9

La voix du service client

Pour la première fois, la responsable du service client participe à l'atelier. Elle apporte les irritants les plus cités par les clients. La plupart concernent l'adoption, pas le logiciel.



Illustration générée · scène fictive

Atelier : de l'idée au test client

Le canevas rend les hypothèses visibles. L'atelier sert à les confronter, puis à choisir la prochaine preuve. Exemple fictif : une offre CRM pour PME B2B.

Formuler

La promesse : simplifier le suivi client. Pour quel usage précis ?



Confronter

Faire décrire son travail actuel par une PME du segment visé



Tester

Montrer une démonstration et observer si la tâche devient plus simple

A`consigner

Le résultat observé, le responsable et la prochaine date de revue.

Chronique · 7 / 9

Le test chez une PME

L'équipe montre la démonstration à une PME du segment. La tâche devient plus simple, mais le paramétrage inquiète. Prochaine preuve à obtenir : un atelier de démarrage, facturé.

Les partenaires clés

8	7		4	
	6	2	3	1
	9		5	

Un modèle ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise. Les partenaires apportent des compétences, des accès ou des ressources que tu n'as pas.

Choisir

Identifie les partenaires qui complètent ta proposition de valeur : entreprises, experts d'un secteur, écoles ou laboratoires. Chaque partenaire doit répondre à une question du canevas : quelle ressource, quelle activité, quel accès au client ?

Durer

Une relation utile se construit dans le temps : échanges réguliers, retours dans les deux sens, ajustements. Documente ce que chaque partenariat apporte et intègre les leçons dans le canevas.

Chaque partenaire doit répondre à une question du canevas : quelle ressource, quelle activité, quel accès au client ?

Pour aller plus loin

Quand les partenaires deviennent un canal de vente, la question change de nature. Le livre blanc 19, Réseau de partenaires, la traite en détail.

Chronique · 8 / 9 **Partenaire ou canal ?**

Un intégrateur propose de revendre l'offre. Anne s'arrête : aujourd'hui, il aide à délivrer la valeur, il n'est pas encore un canal de vente. Ce sont deux décisions différentes.

Du canevas à l'équipe commerciale

Un canevas cohérent sur le papier ne vend rien tout seul. C'est l'équipe commerciale qui porte la proposition de valeur chez le client. Quatre questions vérifient qu'elle en est capable, et ce sont les quatre dimensions de Pulse 360 :

1	Vision partagée	Chaque commercial sait-il dire pour quels segments et avec quelle proposition de valeur il vend ?
2	Collaborateurs alignés	L'équipe a-t-elle les compétences qu'exige la relation client promise ? Vendre un accompagnement n'est pas vendre une installation
3	Fonctionnement optimal	Les canaux, les processus et les outils sont-ils cohérents avec la relation promise ?
4	Confiance et respect	Les retours du terrain remontent-ils assez pour faire évoluer le canevas ?

Si une réponse est non, le problème n'est pas dans le canevas. Il est entre le canevas et le terrain.

Chronique • 9 / 9

La phrase du commercial

Le canevas est cohérent. Karim teste son équipe : chacun peut-il dire en une phrase à qui il vend et pourquoi le client le choisit ? Tous n'y arrivent pas. Le prochain chantier est là.

Où en es-tu ?

Note chaque affirmation : oui, 2 points ; en partie, 1 ; non, 0.

		Oui	En partie	Non
1	Ton modèle tient sur une page, et tes associés en ont la même lecture	☐	☐	☐
2	Tes segments sont définis par un besoin précis, pas seulement par une taille ou un secteur	☐	☐	☐
3	Ta proposition de valeur a une preuve, pas seulement une promesse	☐	☐	☐
4	Tes canaux correspondent à la façon dont tes clients veulent acheter	☐	☐	☐
5	Ton prix découle de la valeur perçue par chaque segment	☐	☐	☐
6	Ton canevas a été construit avec des personnes de terrain, pas seulement en comité de direction	☐	☐	☐
7	Chaque hypothèse importante a été testée auprès d'un client	☐	☐	☐
8	Tes commerciaux savent dire, en une phrase, à qui ils vendent et pourquoi le client les choisit	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

0 à 6

Ton modèle vit dans la tête de quelques personnes. Commence par le poser sur une page, avec ceux qui vendent.

7 à 12

Le modèle est clair, mais une partie reste à prouver. Choisis l'hypothèse la plus risquée et teste-la ce mois-ci.

13 à 16

Ton modèle est cohérent et éprouvé. L'enjeu devient de le faire évoluer au rythme du marché.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Un bon modèle a besoin d'une équipe capable de le porter.
Pulse 360 croise les indicateurs de performance et la
perception de ton équipe pour trouver ce qui bloque vraiment.



SCANNER

QUATRE DIMENSIONS MESURÉES

1

Vision partagée

Le cap et les priorités sont-ils
compris de tous ?

2

Collaborateurs alignés

Les compétences et la coopération
permettent-elles d'agir ?

3

Fonctionnement optimal

Les processus, outils et rituels
facilitent-ils le travail ?

4

Confiance et respect

Le dialogue permet-il de faire
remonter les difficultés ?

Questionnaires, entretiens ciblés, analyse croisée, puis restitution collective. Tu repars avec un plan d'action à 30, 60 et 90 jours.

Startup

Scaleup-PME

Entreprise

keepgrowing.fr/pulse-audit-commercial

TROIS FAÇONS DE TRAVAILLER ENSEMBLE

Teach You

On forme ton équipe, elle
applique.

Done With You

On construit avec toi, ton
équipe garde la main.

Done For You

On prend le sujet en
charge, tu décides.

KeepGrowing · Révélateur de Potentiel Commercial

Cabinet de transformation commerciale B2B fondé par David Zaoui, 25 ans de terrain, +120 diagnostics depuis 2022. Nos business partners sont tous d'anciens dirigeants ou directeurs commerciaux. Résultat client : Krys Group, +35 % de productivité commerciale.

hello@keepgrowing.fr · keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Source. Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, Business Model Generation, Wiley, 2010. Le canevas est diffusé par Strategyzer, sa source officielle. **Pour aller plus loin :** KG 19 · Réseau de partenaires. L'offre CRM et la chronique d'Anne et Karim sont fictives. Toute la collection : keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale