

Entrepreneurs à impact : La nécessité d'un business model canvas adapté

Author : Dr Philippe CHEREAU, directeur SKEMA Ventures

Tout d'abord, il faut rappeler que lorsque l'on parle d'un BM, on parle de la logique opérationnelle qu'un entrepreneur décide de déployer pour mettre en œuvre dans la pratique ses choix stratégiques : sa vision, ses ambitions pour son entreprise et son impact dans le futur.

Dans le cas d'un entrepreneur social, les choix stratégiques sont davantage dirigés vers la création de valeur pour les différentes parties prenantes impliquées (clients, utilisateurs, partenaires sociaux, institutionnels, la société en général) que vers la capture de valeur pour soi-même. Même si l'entrepreneur doit bien évidemment répondre in-fine à une nécessité de croissance rentable, pour poursuivre ses ambitions.

L'entrepreneur social est beaucoup moins dans une approche stratégique concurrentielle classique de relation client-fournisseur, que dans une stratégie d'écosystème où, pour faire court, au sein de l'écosystème choisi par l'entrepreneur, tout le monde est gagnant.

Un BM social doit donc permettre d'assurer à la fois une efficacité commerciale, une efficacité sociale, et une efficacité institutionnelle ou publique.

Par rapport à un BM classique, un BM social va inclure dans sa réflexion les effets directs et indirects de sa proposition de valeur sur ses clients et ses bénéficiaires mais aussi sur l'ensemble des partenaires de l'écosystème.

Cela signifie que toutes les composantes du BM, les activités et ressources clés, les modes de mise en marché, le modèle de revenu, la structure des coûts, les partenariats clés (fournisseurs, prescripteurs) ... doivent être définies dans une logique d'articulation systémique, de dénominateur commun de création de valeur.

Par exemple, si j'inclue telle ou telle caractéristique dans mon offre, quel bénéfice chaque partie prenante de mon écosystème, va-t-elle pouvoir en retirer ? Mes clients (ceux qui me paient), mes utilisateurs, mes fournisseurs, mes financeurs, mes prescripteurs, ...

Raisonner en BM d'écosystème pour un entrepreneur social, c'est actionner un formidable effet de levier sur ses ressources (qui sont souvent limitées). Parce que l'on s'affranchit du rapport de force entre les acteurs puisque l'objectif premier est de créer de la valeur pour chacun plus que d'en capter uniquement pour certains.

Des fournisseurs importants peuvent ainsi décider d'accorder des conditions financières avantageuses à une jeune entreprise sociale parce que cette dernière leur permet d'explorer de nouveaux marchés ou de nouvelles applications « responsables » de leurs produits. Ils ont donc tout intérêt à son succès. Et pour l'entrepreneur social, si ces fournisseurs ont une politique sociétale avérée, le fait de travailler avec eux peut déclencher certaines subventions publiques ou faciliter l'accès à des appels à projets émis par un acteur territorial local. Un BM social efficace déclenche une dynamique vertueuse.

En fait le véritable enjeu pour l'entrepreneur social c'est d'une part, de définir le périmètre du bon écosystème qui lui permettra de remplir sa mission, et d'autre part d'articuler les composantes de son BM avec une idée fixe : l'alignement de ces composantes pour un « effet domino » de cascade de création de valeur pour tous les acteurs de cet écosystème.

[Accéder au canvas de l'impact BM](#)