

La matrice d'affaires BMC

Valérie VO HA

1

La matrice d'affaires BMC

- Positionnement de la matrice BMC et du schéma de proposition de valeur SPV
- Les composantes faisabilité de la matrice d'affaires
- Les composantes désirabilité de la matrice d'affaires
- La composante proposition de valeur
- Des différents vecteurs d'innovation
- Critères de valeur d'un modèle d'affaires et exemples

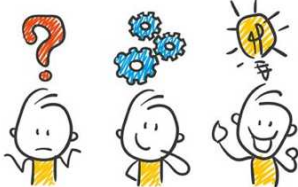
2

Modèle d'affaire BMC

Business Model Canvas

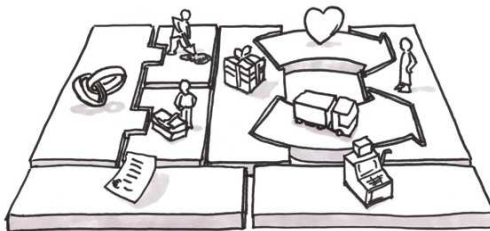
3

Le modèle d'affaires

- ▣ Rappel : on appelle **modèle d'affaire** (ou business model) la façon dont une entreprise entend gagner de l'argent
 - ▣ Il consiste à définir
 - ▣ ce qu'on vend
 - ▣ à qui on le vend
- 
- ▣ Les modèles d'affaires traditionnels ne permettent pas de rendre compte du bouleversement des relations entre les clients et les entreprises lié au numérique
 - ▣ Le modèle BMC (Business Model Canvas) défini par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur en 2008 in « *Business Model Generation* » s'est imposé dans le monde numérique

La matrice BMC

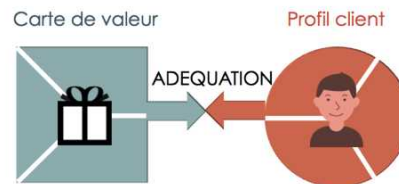
- La matrice BMC permet une représentation visuelle de la façon dont une entreprise crée de la valeur pour ses clients et la monétise



Partenaires -clés	Activités- clés	Proposition de valeur	Relation clients	Segment client
	Ressources -clés		Canaux	
Structure de coûts			Flux de revenus	

- Elle est complétée par le schéma de proposition de valeur, outil permettant de définir une offre performante pour le client

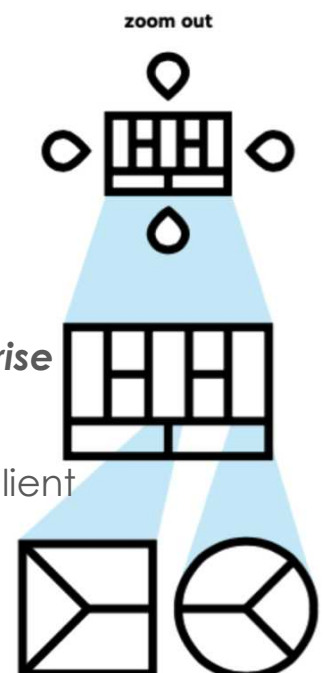
La matrice d'affaires



5

L'identification d'un modèle d'affaires

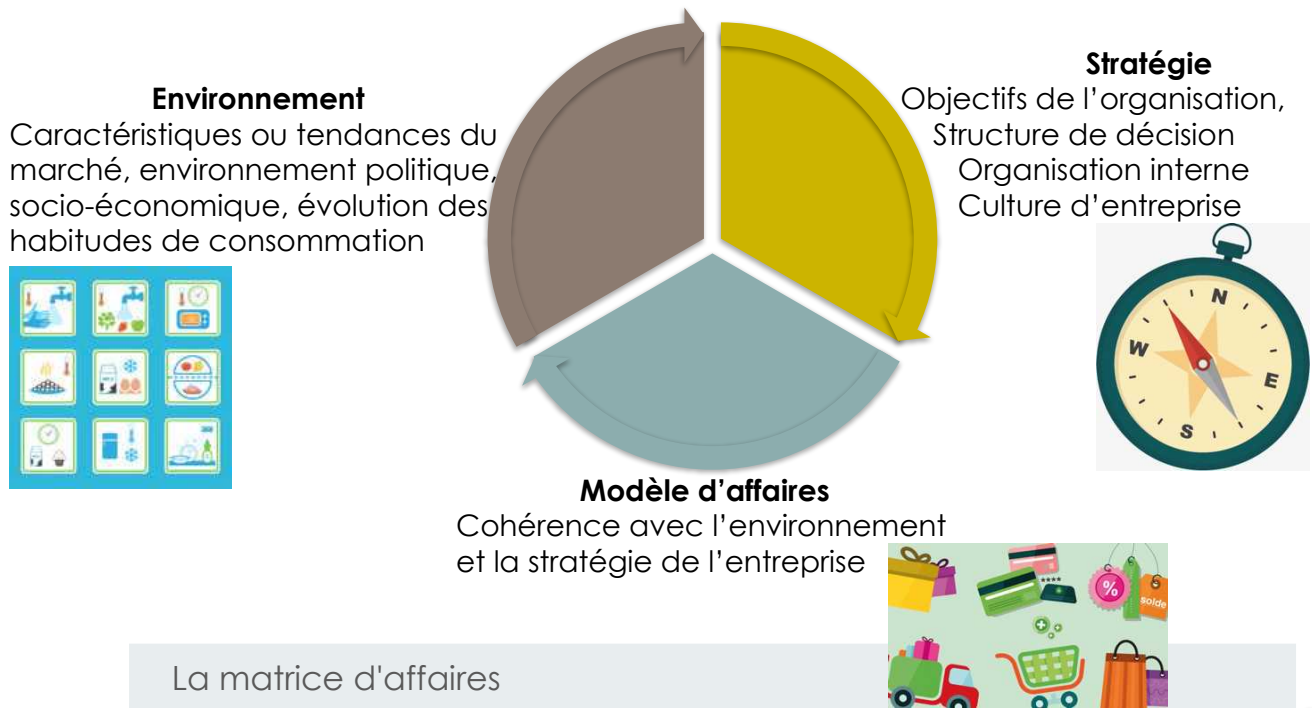
- Elle nécessite deux pré-requis :
 - L'analyse de **l'environnement**
 - La définition de la **stratégie** de l'entreprise
- La première étape consiste à concevoir la matrice BMC (Business Model Canvas)
 - => **comment créer de la valeur pour l'entreprise**
- La deuxième étape consiste à préciser le schéma de la proposition de valeur pour le client (Value Proposition Canvas)
 - => **comment créer de la valeur pour le client et lui faire comprendre**



La matrice d'affaires

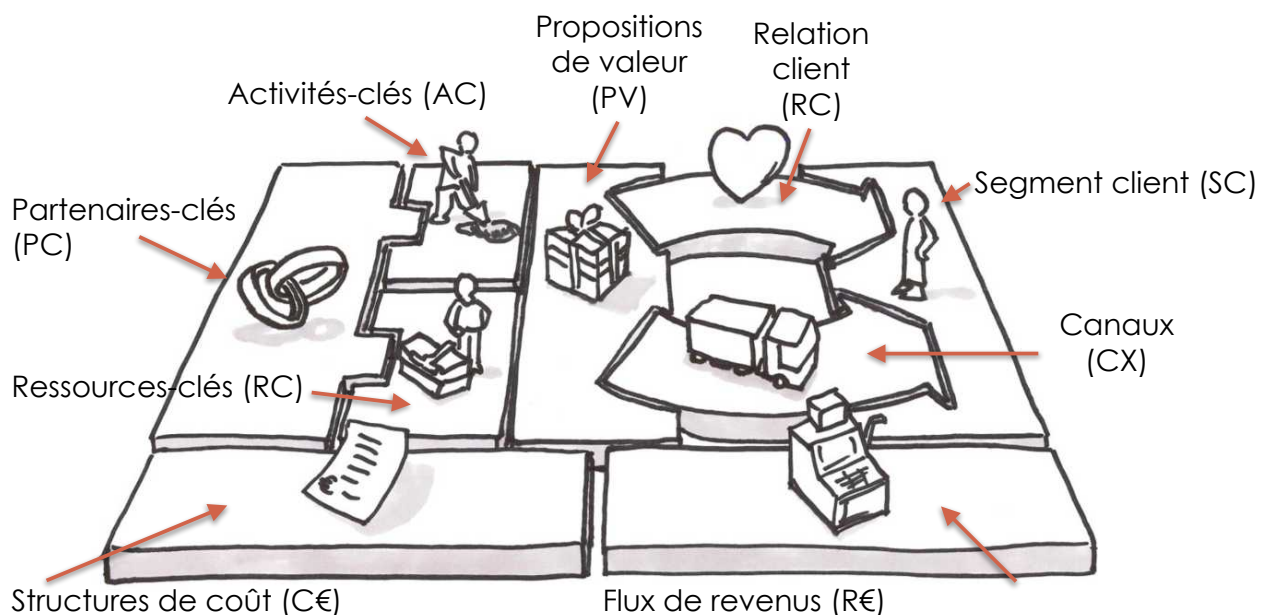
6

Positionnement du modèle d'affaire



7

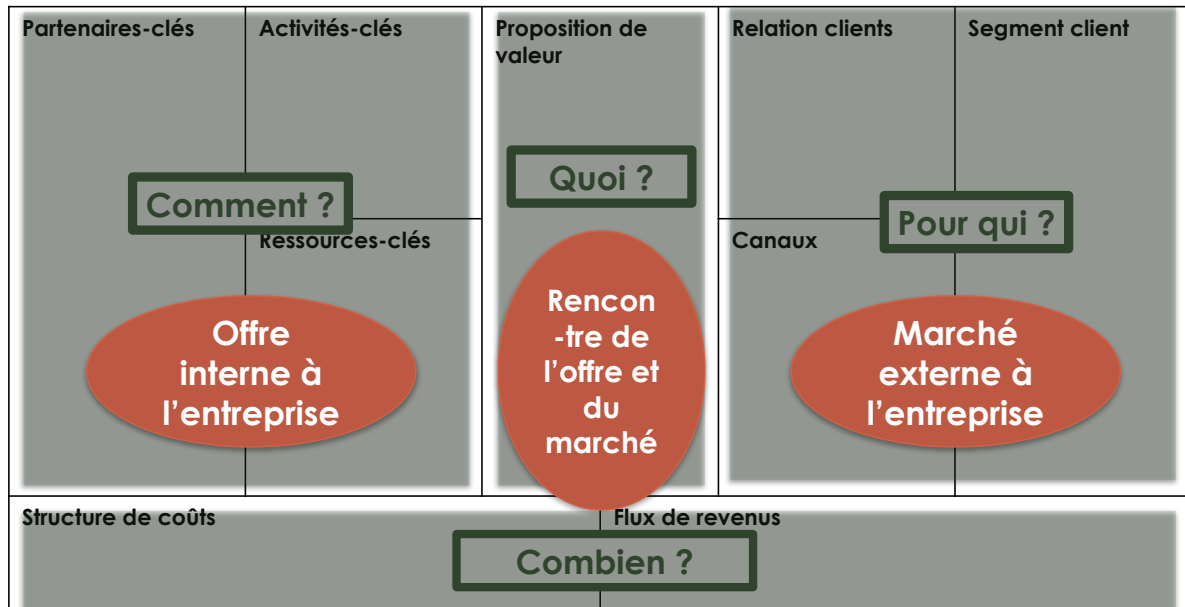
La matrice BMC



La matrice d'affaires

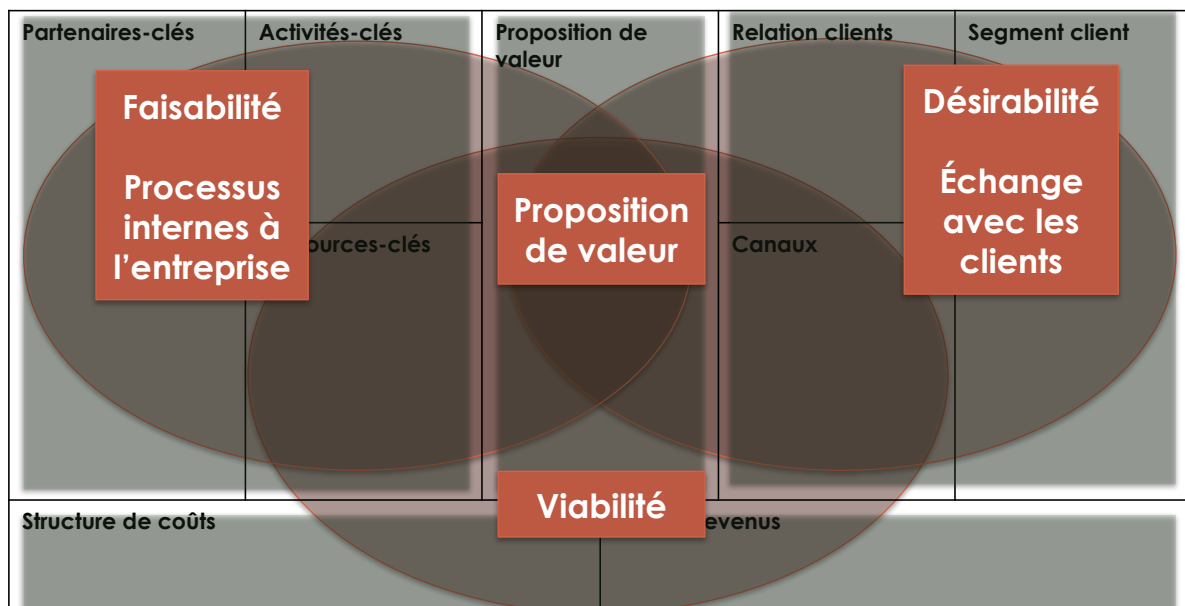
8

La matrice BMC



9

La matrice BMC



10

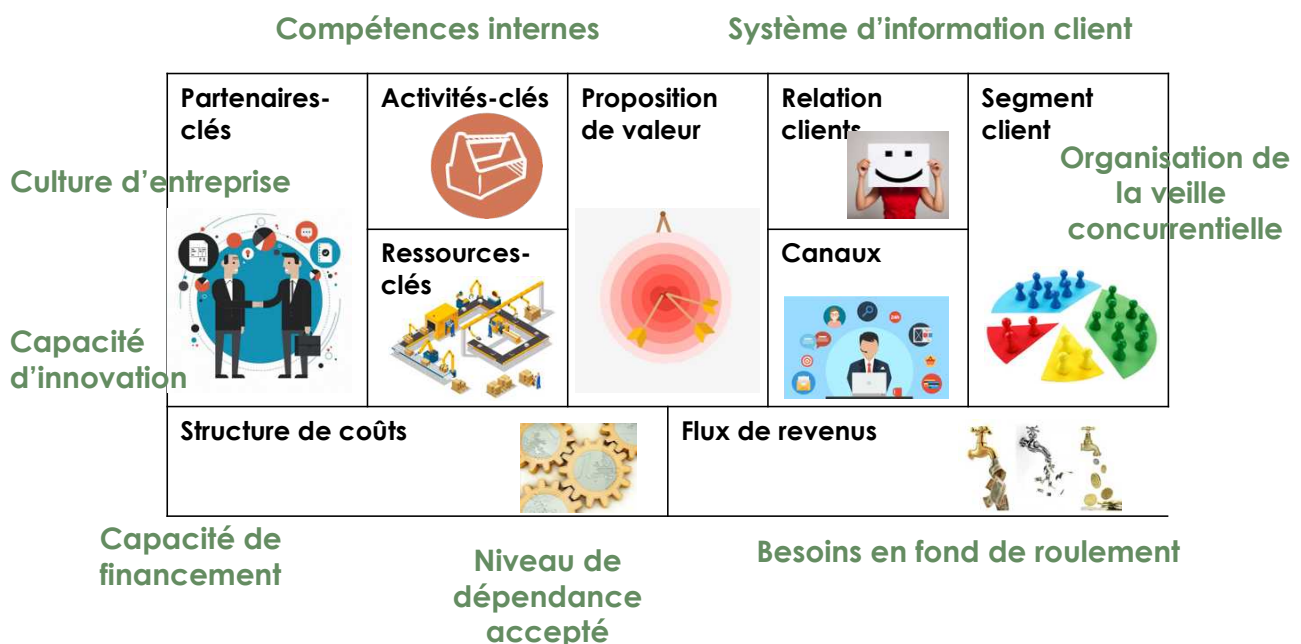
La matrice BMC

- ▣ En permettant une schématisation du modèle d'affaire, la matrice BMC permet :
 - ▣ De décrire la mécanique générale mise en place par l'entreprise pour assurer son activité
 - ▣ d'optimiser ses possibilités de bénéfices en agissant sur chacun des blocs
 - ▣ D'identifier de nouvelles opportunités d'affaire par l'interaction des différents blocs entre eux
- ▣ Au fil de la vie de l'entreprise, il faut vérifier la cohérence de la matrice BMC avec :
 - ▣ la stratégie de l'entreprise
 - ▣ les évolutions de l'environnement

La matrice d'affaires

11

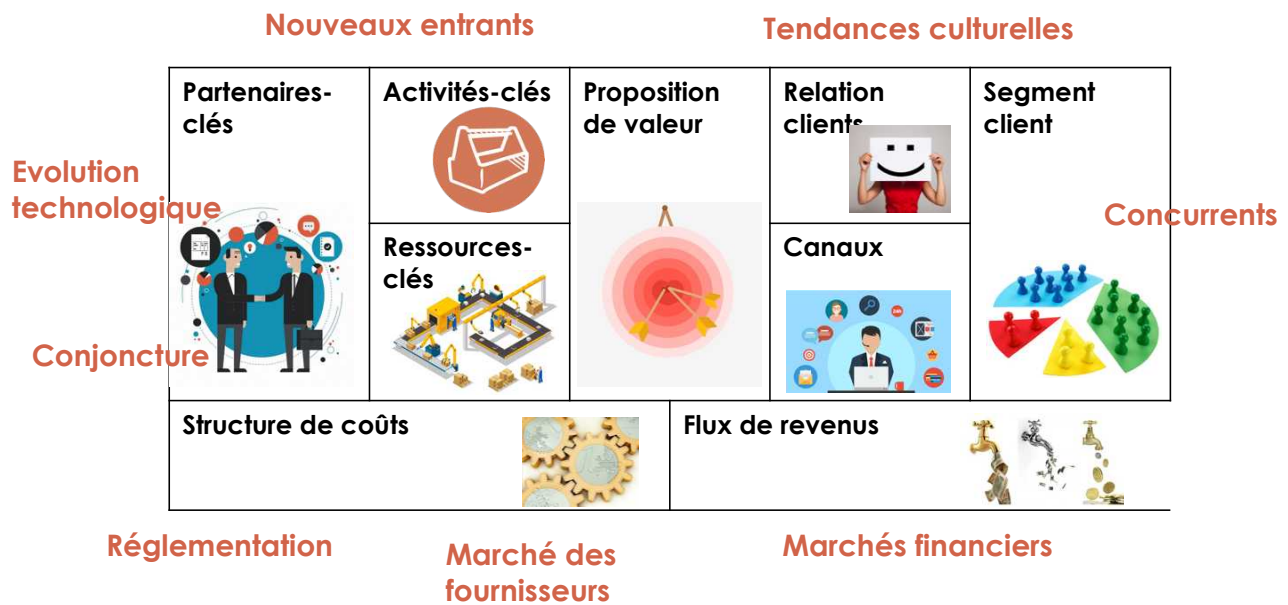
La matrice BMC et la stratégie



La matrice d'affaires

12

La matrice BMC et l'environnement



La matrice d'affaires

13

La matrice BMC

▣ Vidéo sur les business models du numérique => [ici](#)

La matrice d'affaires

14

La matrice d'affaires

- ▣ La matrice d'affaires BMC, ou Business Model Canvas, consiste à définir
 - ▣ ce qu'on vend => faisabilité
 - ▣ Combien ça coûte à fabriquer ?
 - ▣ Avec qui on le fabrique ?
 - ▣ Avec quelles ressources ?
 - ▣ Comment ?
 - ▣ à qui on le vend => désirabilité
 - ▣ Quels clients ?
 - ▣ Comment on échange avec eux ?
 - ▣ Quels canaux de distribution/diffusion ?
 - ▣ Quels sont les sources de revenus générées ?



Introduction à l'économie numérique

15

La proposition de valeur

- ▣ La proposition de valeur est la formulation la plus simple, la plus complète et la plus compréhensible de ce que l'entreprise offre à ses clients

proposition de valeur = offre de l'entreprise



La matrice d'affaires

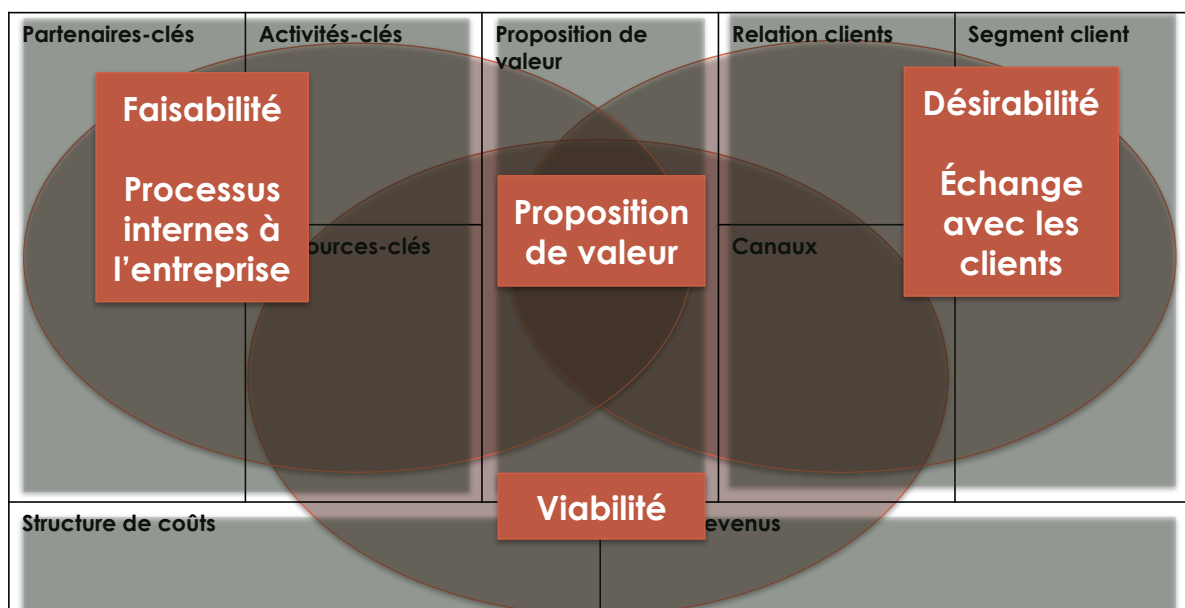
16

Les composantes faisabilité COMMENT ?

La matrice d'affaires

17

La matrice BMC



18

Les composantes faisabilité

- ▣ Comment ?
 - ▣ Activités-clés
 - ▣ Ressources-clés
 - ▣ Partenaires-clés
 - ▣ + composante viabilité (combien ?) : la structure de coût

La matrice d'affaires

19

Les Activités-clés

- ▣ Les activités de l'entreprise qui apportent le plus de valeur ajoutée à l'offre de produits et services de l'entreprise



La matrice d'affaires

20

Les Activités-clés

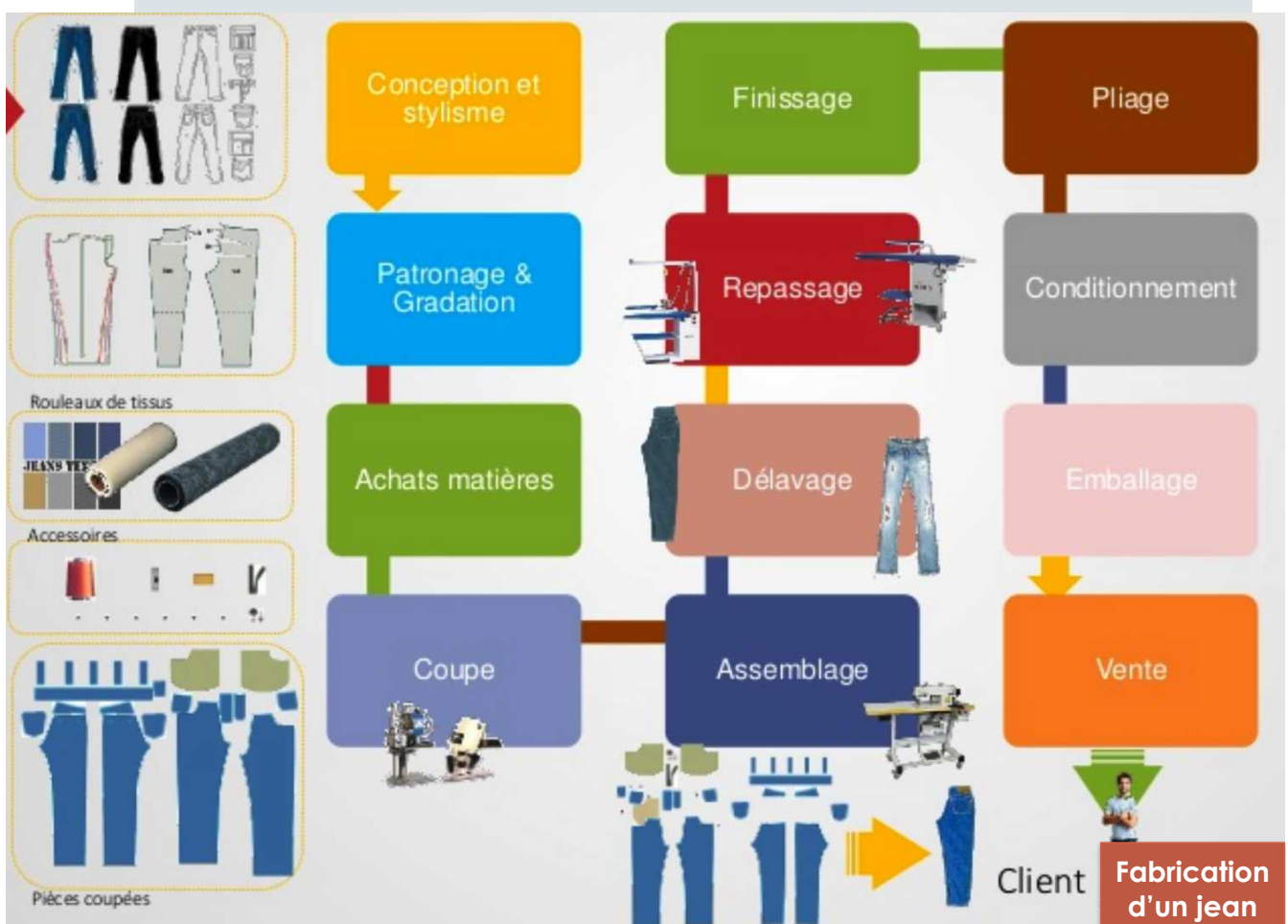


▣ Les activités-clés peuvent être catégorisées

- ▣ **Faire** : Fabriquer les produits, concevoir/développer/délivrer des services et résoudre des problèmes. Pour les entreprises de service, "faire" peut désigner à la fois la préparation de la prestation future et la prestation elle-même.
- ▣ **Vendre** : Promouvoir, faire connaître ou former les clients à la valeur du service ou du produit. (appels commerciaux, planification ou déploiement des campagnes de publicité ou des promotions, et sensibilisation ou formation.
- ▣ **Se rapprocher des clients : communication et résolution de problèmes** : Développement de nouvelles solutions qui résolvent les problèmes des clients.
- ▣ **Soutenir** : Contribuer au fonctionnement harmonieux de l'organisation, sans être directement associé à "faire" ou à "vendre" (recruter des collaborateurs, tenir la comptabilité ou d'autres tâches administratives).

La matrice d'affaires

21



22

Les Activités-clés

- ❑ Dans une matrice BMC, il faut inclure uniquement des activités
 - ❑ *Qui sont réellement importantes, celles qui démarquent l'entreprise des autres entreprises, ce qu'elle sait mieux faire que les autres.*
 - ❑ Il ne sert à rien de lister toutes les tâches que l'entreprise doit réaliser dans la matrice
- ❑ Il ne faut pas confondre les activités avec l'offre d'une entreprise
 - ❑ Activités : les actions réalisées par les salariés de l'entreprise qui permettent la réalisation de l'offre
 - ❑ Offre : produits et services proposés par l'entreprise = proposition de valeur



La matrice d'affaires

23

Les Activités-clés

- ❑ Identifier les activités d'une entreprise de vente en ligne.
- ❑ Quelles sont les activités-clés pour :
 - ❑ Une entreprise de vente de produit frais
 - ❑ Une entreprise de streaming
 - ❑ Une entreprise de vente de vêtements
 - ❑ Une entreprise de vente de billets de spectacle
 - ❑ Une entreprise de produits de luxe

La matrice d'affaires

24

Les Activités-clés

- ▣ Identifier les activités-clés de l'entreprise choisie
 - ▣ Lister les activités réalisées par les salariés, les plus importantes pour rendre le produit ou le service unique
 - ▣ Remarque : L'analyse des offres d'emploi proposés par l'entreprise permet de se faire une idée des compétences les plus importantes pour la réalisation des activités de l'entreprise



La matrice d'affaires

25

Les Ressources-clés

- ▣ Ce que l'entreprise possède et qui lui permet d'assurer au mieux son activité, tout ce qui lui permet d'être différente des autres entreprises



La matrice d'affaires

26

Les Ressources-clés

- ▣ Parmi ces ressources-clés, on compte les actifs :
 - ▣ les immobilisations corporelles = terrains, constructions, équipements, installations, matériel de bureau et informatique
 - ▣ Les immobilisations incorporelles = brevets, marques, licences
 - ▣ Les immobilisations financières = prêts, participations dans d'autres entreprises
 - ▣ Les actifs circulants = stocks de matières premières, marchandises, créances clients
- ▣ Il faut ajouter les ressources humaines = les compétences



La matrice d'affaires

27

Les Ressources-clés



- ▣ Ces ressources peuvent appartenir à l'entreprise ou être louées ou acquises auprès des partenaires-clés
- ▣ Les ressources clés sont celles qui permettent à une entreprise d'offrir au client un avantage unique. Elles doivent :
 - ▣ permettre à l'entreprise d'accéder à de **nombreux marchés**
 - ▣ **augmenter les avantages** perçus par le client
 - ▣ **être impossible à imiter** pour les concurrents
- ▣ Il ne faut pas confondre les ressources-clés avec les revenus de l'entreprise
 - ▣ Ressources : ce que possède l'entreprise et qui lui permet de proposer une offre différente des autres
 - ▣ Revenus : l'argent généré par la vente des biens et des services



La matrice d'affaires

28

Les Ressources-clés

- ▣ Identifier les ressources d'un jeu vidéo
- ▣ Quelles sont les ressources-clés pour les types de jeux suivants :
 - ▣ Jeux d'action
 - ▣ Jeux d'aventure
 - ▣ MMORPG
 - ▣ Jeux de simulation

La matrice d'affaires

29

Les Ressources-clés

- ▣ Lister les ressources-clés de l'entreprise choisie.
 - ▣ Les ressources-clés sont le plus souvent la propriété de l'entreprise, qu'elles aient été créées par l'entreprise ou acquises
 - ▣ Parfois, les ressources-clés sont externes à l'entreprise : sociologiques, réglementaires, politiques, conjoncturelles, etc. Mais elles ont été utilisées par l'entreprise pour mieux se positionner sur leur marché

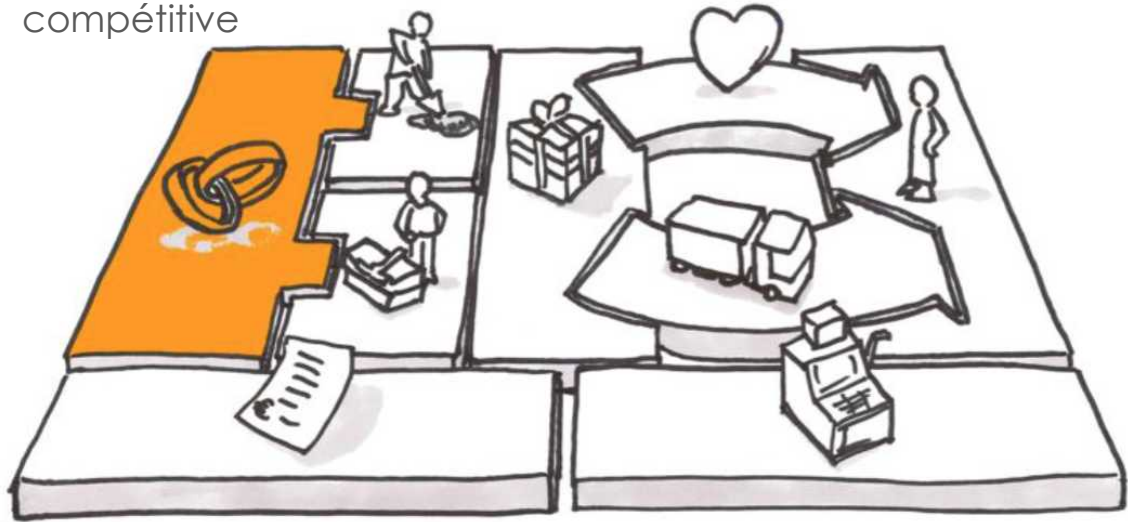


La matrice d'affaires

30

Les Partenaires-clés

- ▣ Les alliances qui vont permettre à l'entreprise de diminuer ses risques, d'acquérir des ressources, d'être plus compétitive



La matrice d'affaires

31

Les Partenaires-clés

- ▣ Les entreprises ne peuvent pas savoir tout faire, elles doivent souvent mettre en place avec les fournisseurs et les sous-traitants les plus importants des liens forts permettant d'en faire des alliés
- ▣ Le type de relation va dépendre du pouvoir de négociation du fournisseur qui est fonction :
 - ▣ Du nombre de fournisseurs dans le secteur
 - ▣ De la substituabilité des offres des fournisseurs : est-ce que tous les fournisseurs se valent
 - ▣ Des coûts de changement de fournisseur
 - ▣ De l'importance dans la qualité finale du produit ou sur la structure de coûts
 - ▣ Des possibilités d'acheter le fournisseur ou de se faire acheter par le fournisseur



La matrice d'affaires

32

Les Partenaires-clés

- ▣ Le partenariat est un contrat d'entraide entre deux entreprises, entre une entreprise A et son fournisseur B:
 - ▣ L'entreprise B possède une ressource-clé pour l'entreprise A
 - ▣ L'entreprise A n'a pas les moyens de développer cette ressource en interne
 - ▣ L'entreprise B va mettre à disposition cette ressource en échange d'une autre ressource, qui peut être financière, mais pas seulement

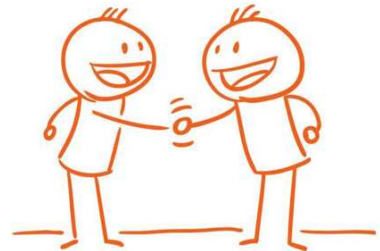


La matrice d'affaires

33

Les Partenaires-clés

- ▣ Les objectifs **économiques** des partenariats :
 - ▣ Optimisation des achats
 - ▣ Réduction ou partage des coûts
 - ▣ Réduction des risques et de l'incertitude
 - ▣ Accès à des ressources particulières, comme des savoir-faire technologiques
 - ▣ Acquisition d'activités particulières
 - ▣ Accès à un nouveau marché



La matrice d'affaires

34

Les Partenaires-clés

- ▣ Les objectifs **stratégiques** des partenariats :
 - ▣ pour des petites entreprises, peser "plus lourd" face aux grands groupes œuvrant sur leur marché (effet de taille)
 - ▣ Trouver à l'extérieur une ressource complexe, coûteuse à mettre en place en interne
 - ▣ élargir rapidement sa gamme de produits
 - ▣ tester une idée sans engager de ressources conséquentes.



La matrice d'affaires

35

Les Partenaires-clés

- ▣ Différents types de partenariats sont possibles :
 - ▣ Des alliances entre entreprises non concurrentes
 - ▣ Des partenariats stratégiques entre concurrents : se mettre d'accord pour fabriquer un composant, non différenciant, qui sera installé sur les produits des deux entreprises
 - ▣ De la coopération clients-fournisseurs



La matrice d'affaires

36

Les Partenaires-clés

- ▣ Les alliances aériennes : Star Alliance, Oneworld et Skyteam, créées pour contourner les obligations réglementaires qui interdisent les fusions transcontinentales
- ▣ Les objectifs :
 - ▣ Combiner les réseaux des différents partenaires via les hubs (plates-formes aéroportuaires)
 - ▣ Rendre commercialisables tous les vols assurés par l'alliance à tous les membres grâce au partage des codes (code-share) : cela revient à vendre des vols, sans avions ni personnels supplémentaires
 - ▣ Offrir des avantages supplémentaires aux passages : salons dans tous les aéroports



La matrice d'affaires

Caring more about you®

Les Partenaires-clés

- ▣ Vidéo sur l'open innovation, quand les clients deviennent partenaires de création => [ici](#)

La matrice d'affaires

Les Partenaires-clés

- ▣ Il faut lister les partenaires de l'entreprise, en les regroupant autant que possible selon leur apport
 - ▣ Partenariat commercial
 - ▣ Partenariat financier (apport de fonds)
 - ▣ Partenariat de conception
 - ▣ Partenariat de production
 - ▣ Etc.

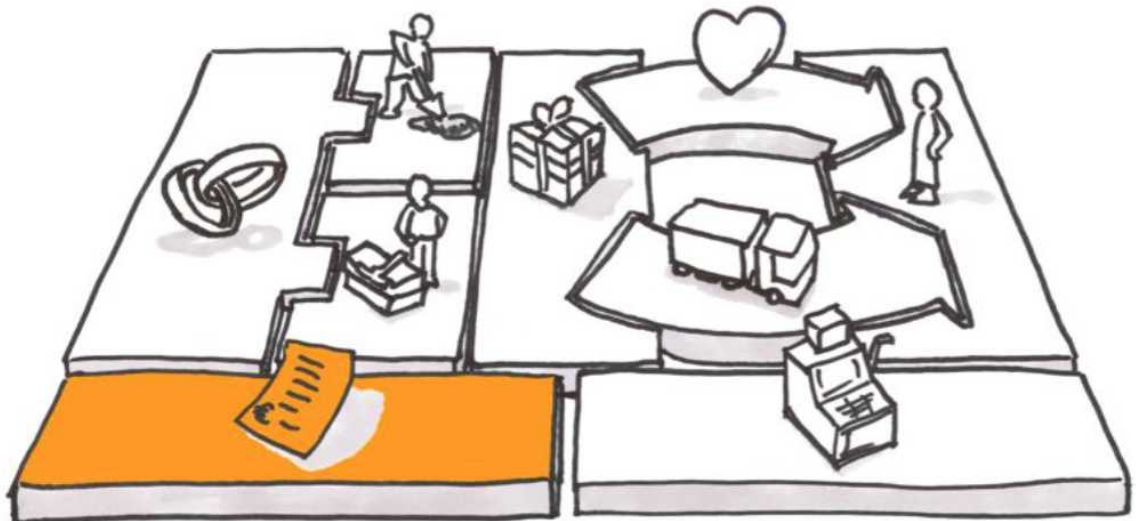


La matrice d'affaires

39

Structure de coûts

- ▣ Identifier ce qui coûte le plus cher pour la production du produit ou service



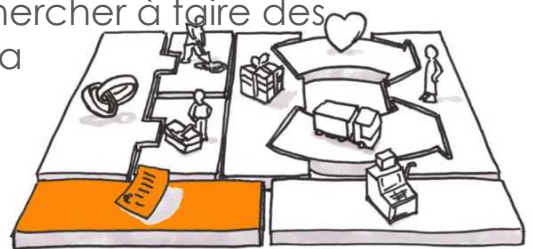
La matrice d'affaires

40

Structure de coûts

- ❑ Quels sont les coûts les plus importants pour produire le bien ou le service :
 - ❑ Quelles sont les activités les plus coûteuses ?
 - ❑ Quelles sont les ressources-clés les plus coûteuses ?
 - ❑ Quels partenariats permettent de diminuer les coûts ?
- ❑ Quels sont les coûts qui contribuent le plus à générer des revenus ?
- ❑ Quelles sont les activités et les ressources qui créent le moins de valeur pour lesquelles il faut chercher à faire des économies parce que cela n'aura pas d'impact sur le client ?

La matrice d'affaires



Structure de coûts

- ❑ Deux grands modèles de structure de coût
- ❑ Structure de coût tiré par les coûts (cost-driven)
 - ❑ L'idée est de réduire les coûts au maximum pour le client, au détriment de la qualité et/ou du service
 - ❑ Des exemples ?
- ❑ Structure de coût tiré par la valeur (value-driven)
 - ❑ L'idée est d'apporter le plus de valeur pour le client, au détriment du coût
 - ❑ Des exemples ?



La matrice d'affaires

Structure de coûts

- ▣ Distinction entre :
 - ▣ coûts fixes : ce sont les coûts qui ne varient pas en fonction du volume des ventes ou des biens produits
 - ▣ coûts variables : ce sont les coûts qui varient en fonction du volume des ventes ou de la production
- ▣ Elle facilite le calcul du coût marginal : coût supplémentaire généré par le dernier bien ou le dernier service produit.
- ▣ Quel est le coût marginal d'un passager de train ?
- ▣ Les coûts fixes doivent être payés qu'il y ait production ou non, tandis que les coûts variables n'interviennent qu'au moment de la production

La matrice d'affaires



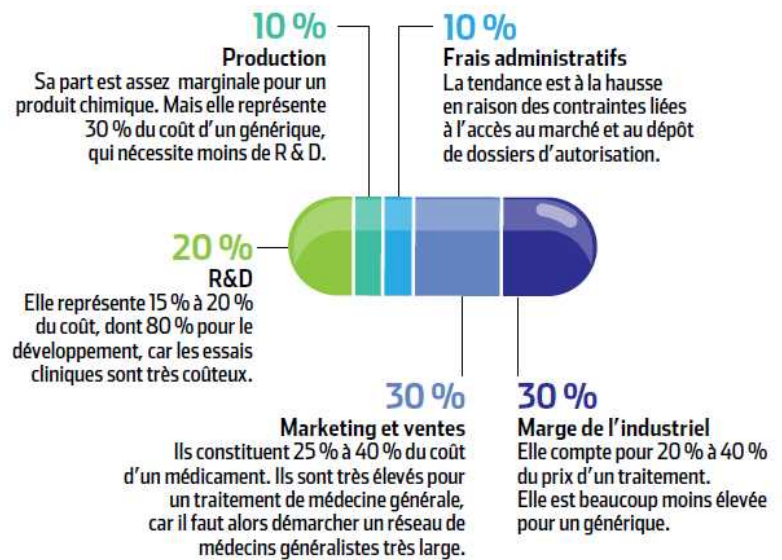
Structure de coûts

- ▣ Quelle est la structure de coût d'un médicament ?

La matrice d'affaires

Structure de coûts

■ Exemple de structure de coûts d'un médicament



La matrice d'affaires

45

Structure de coûts

- Les entreprises ne communiquent pas toutes sur leurs coûts. Si c'est le cas, l'objectif est d'identifier, à partir des ressources-clés, des activités-clés et des partenaires-clés, ce qui semble être les coûts les plus importants de l'entreprise



La matrice d'affaires

46