

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

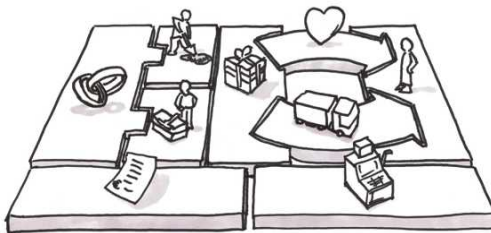
3

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

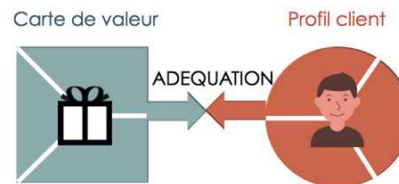
- La matrice BMC permet une représentation visuelle de la façon dont une entreprise crée de la valeur pour ses clients et la monétise



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

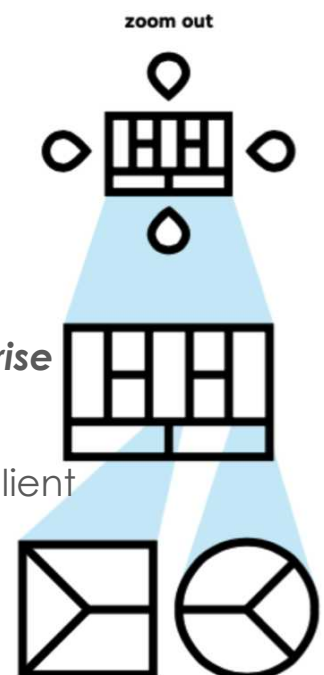
La matrice d'affaires



5

L'identification d'un modèle d'affaires

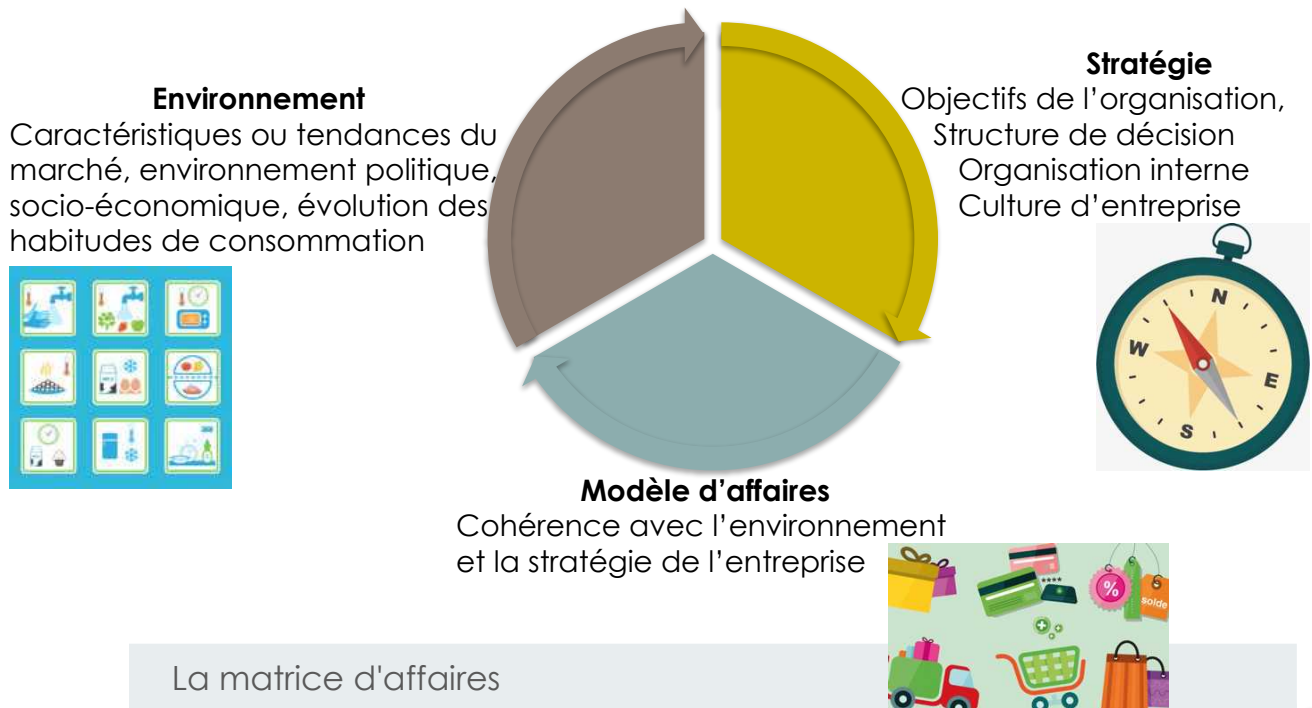
- Elle nécessite deux pré-requis :
 - L'analyse de **l'environnement**
 - La définition de la **stratégie** de l'entreprise
- La première étape consiste à concevoir la matrice BMC (Business Model Canvas)
 - => **comment créer de la valeur pour l'entreprise**
- La deuxième étape consiste à préciser le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



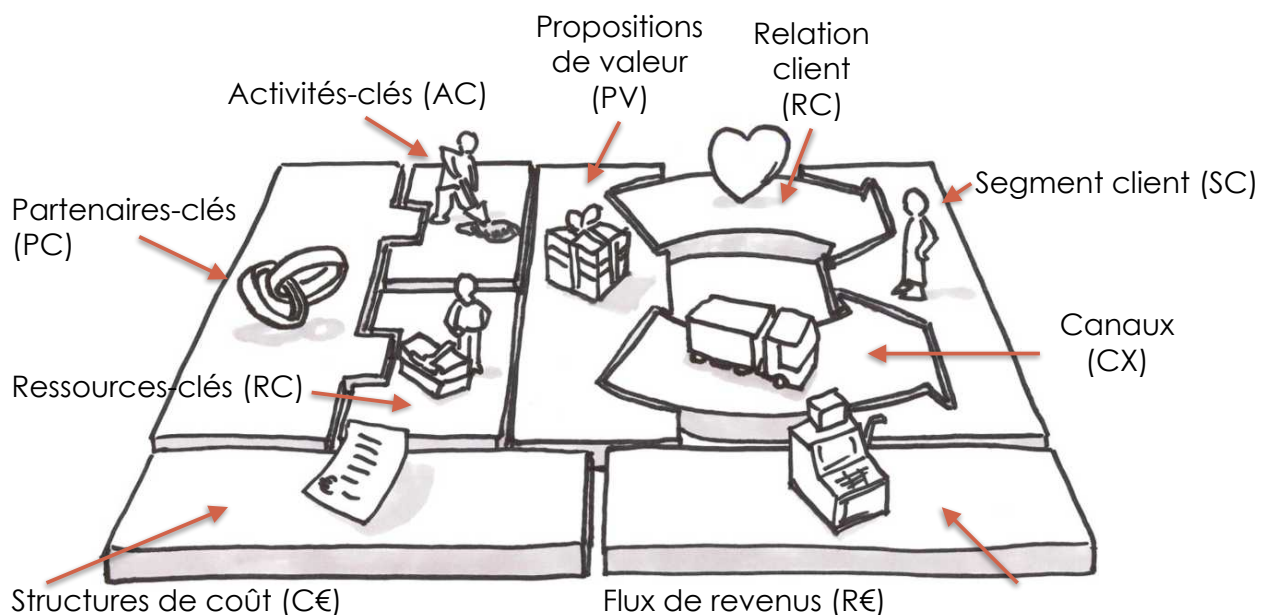
La matrice d'affaires

6

Positionnement du modèle d'affaire

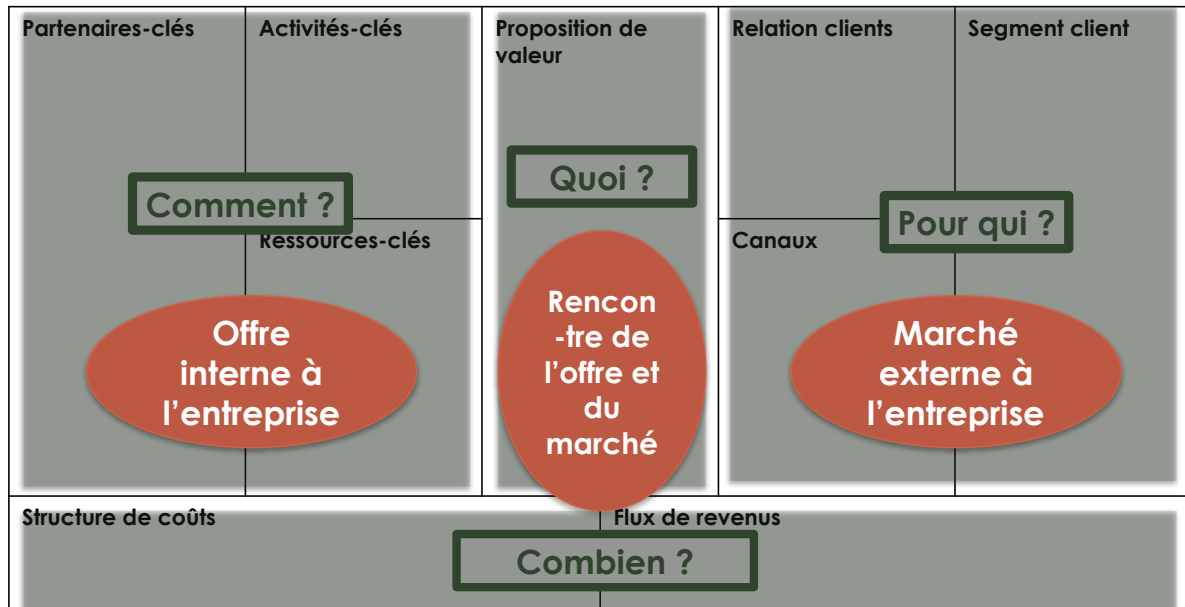


La matrice BMC



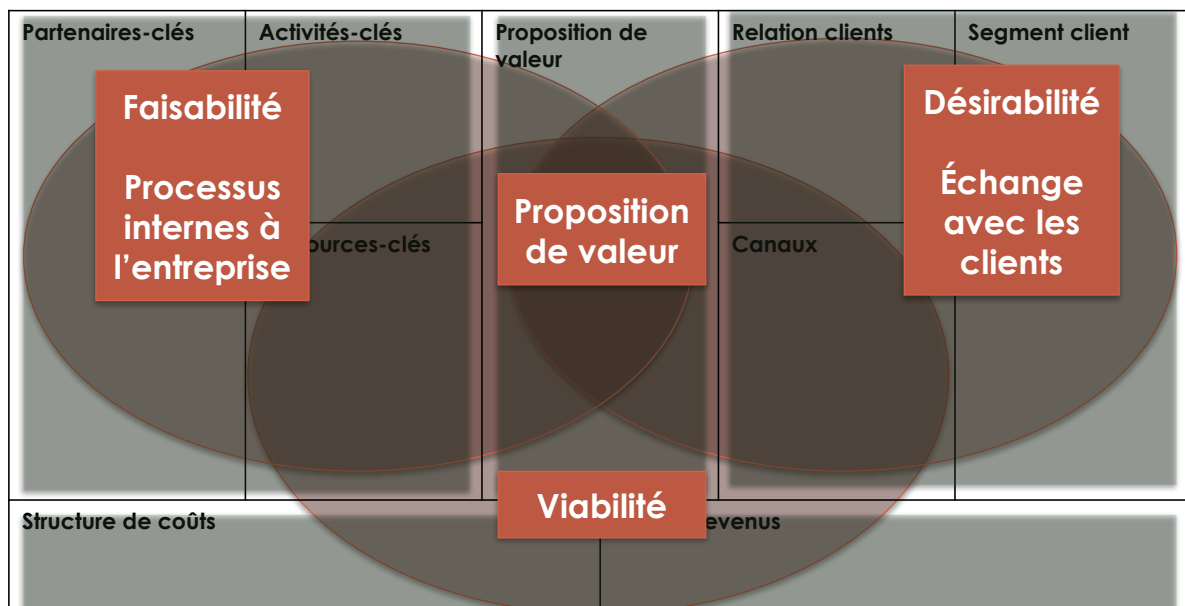
La matrice d'affaires

La matrice BMC



9

La matrice BMC



10

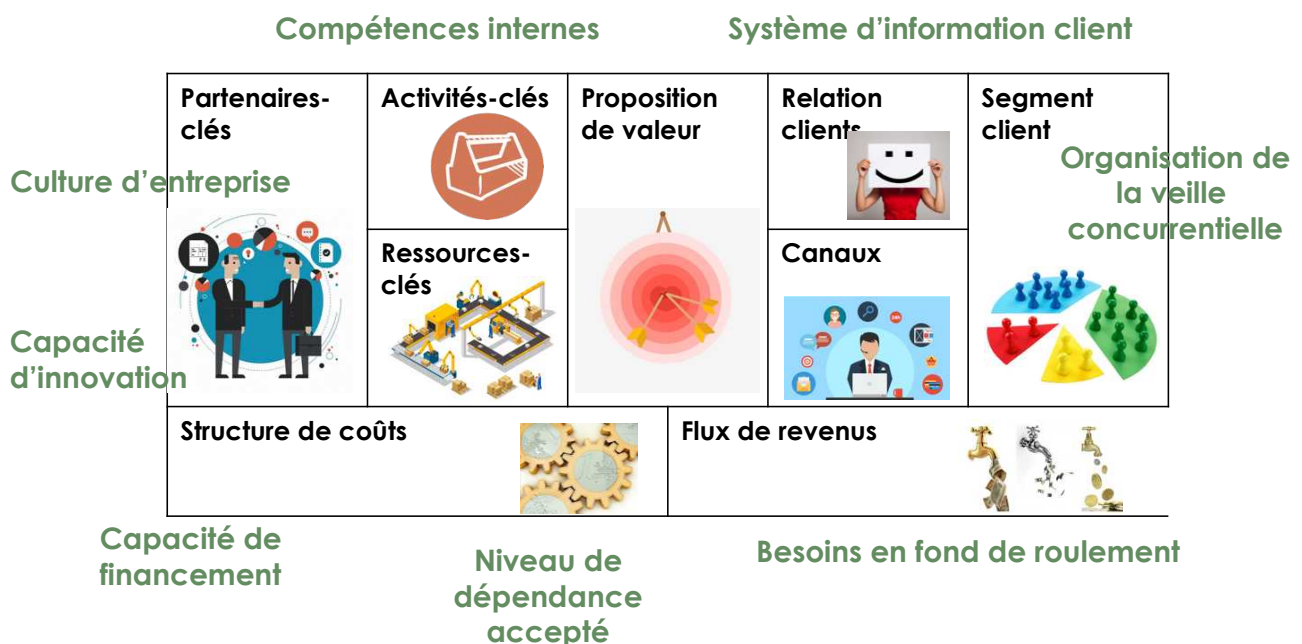
La matrice BMC

- ▣ Utilisation de la matrice :
 - ▣ Modélisation => description et d'analyse des modèles économiques.
 - ▣ Réflexion => revisiter les choix et explorer de nouvelles pistes
 - ▣ Réinvention => faire évoluer les différentes caractéristiques du modèle d'affaires
 - ▣ Action => donner vie à un nouveau modèle d'affaires
- ▣ Vérification de la matrice avec la stratégie de l'entreprise
- ▣ Vérification de la matrice avec les évolutions de l'environnement

La matrice d'affaires

11

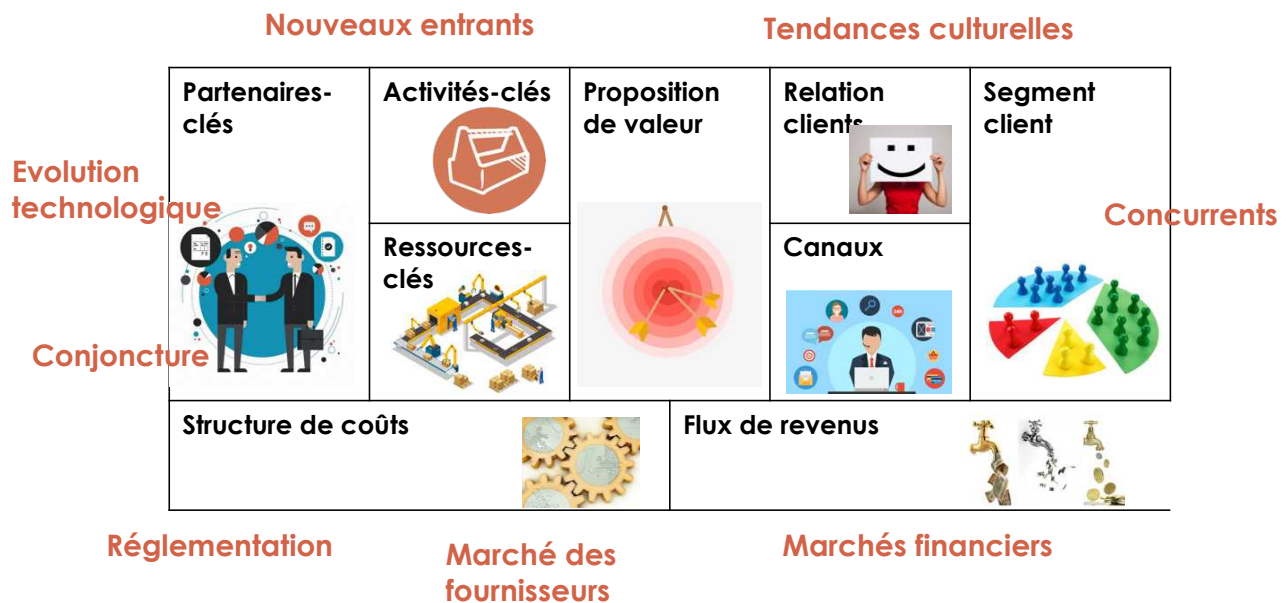
La matrice BMC et la stratégie



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

Les composantes faisabilité COMMENT ?

La matrice d'affaires

15

Les composantes faisabilité

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

La matrice d'affaires

16

Les Activités-clés

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



La matrice d'affaires

17

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

18



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



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

21

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

22

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

23

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

24

Les Ressources-clés

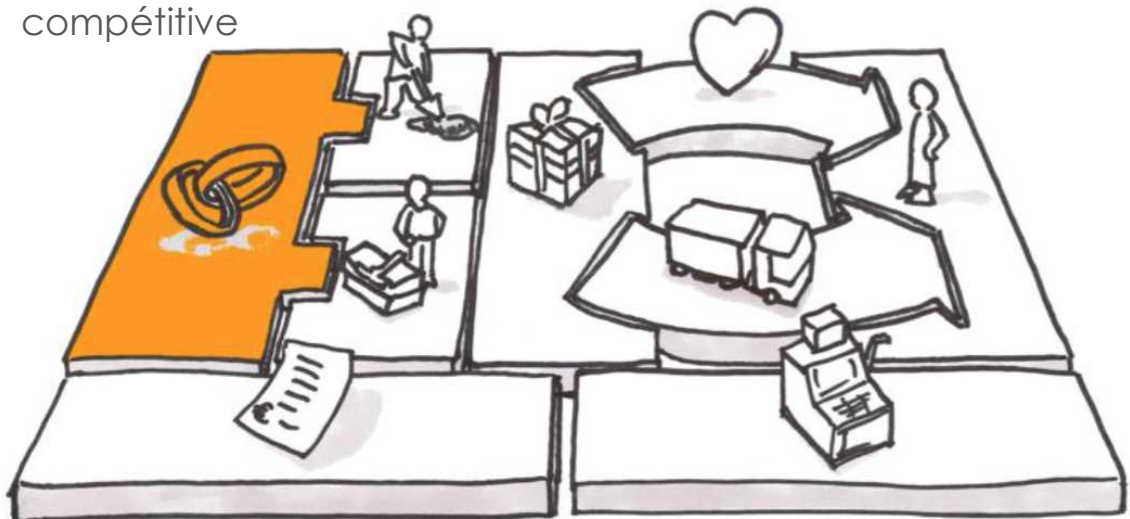
- ▣ Identifier les ressources d'un restaurant
- ▣ Quelles sont les ressources-clés dans les cas suivants
 - ▣ Restaurant gastronomique étoilé
 - ▣ Bistro gastronomique
 - ▣ Boulangerie-snack
 - ▣ Restaurant d'hôtel

La matrice d'affaires

25

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

26

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
 - ❑ Des coûts de changement
 - ❑ De l'importance dans la qualité finale du produit ou sur la structure de coûts
 - ❑ Des possibilités d'intégration verticale en aval



La matrice d'affaires

27

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 ressources, qui peut être financière, mais pas seulement



La matrice d'affaires

28

Les Partenaires-clés

▣ Les objectifs économiques des partenariats :

- ▣ Optimisation des achats
- ▣ Réduction des coûts
- ▣ Partage des coûts
- ▣ Réduction des risques et de l'incertitude
- ▣ Accès à des ressources particulières
- ▣ Accès à des savoir-faire technologiques
- ▣ Acquisition d'activités particulières
- ▣ Accès à un nouveau marché



La matrice d'affaires

29

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)
- ▣ conserver une organisation flexible en limitant les frais fixes induits par de lourds investissements
- ▣ élargir instantanément sa gamme de produits
- ▣ tester une idée sans engager de ressources conséquentes.



La matrice d'affaires

30

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

31

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 => [ici](#)

La matrice d'affaires

33

Structure de coûts

- ▣ Elle consiste à lister ce qui coûte le plus cher pour la production du produit ou service



La matrice d'affaires

34

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-ils 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

- ❑ 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 ?



La matrice d'affaires

37

Structure de coûts

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

La matrice d'affaires

38

Structure de coûts

■ Exemple de structure de coûts d'un médicament

