

# Business Model Fab

Stratégie et Innovation de Business Model

---

## Business Model Fab vous aide à imaginer et préparer le futur

Explorez notre approche globale pour améliorer la performance économique de l'entreprise, créer de la valeur, générer de la croissance.



### Stratégie

- Une stratégie en phase avec les réalités opérationnelles, plus aisée à implémenter
- Une stratégie de transformation pour s'adapter aux changements de l'environnement
- Une stratégie flexible dans un monde de plus en plus complexe et incertain



### Innovation de Business Model

- Une voie de croissance qui permet :
- d'économiser les ressources et de minimiser les risques
  - d'acquérir un avantage concurrentiel plus profitable et durable que toute autre forme d'innovation

Deux démarches pour répondre au mieux à vos besoins : l'imitation créative et l'innovation stratégique



### Conception de Business Model

- Déployer une nouvelle technologie ou un concept novateur avec un business model performant et innovant
- Convertir la valeur latente en revenus économiques

## Une stratégie en phase avec les réalités opérationnelles

Notre démarche stratégique s'articule autour du concept de business model :

- le business model fait le lien entre la stratégie et les processus opérationnels. C'est un concept qui "opérationnalise" la stratégie
- afin d'évaluer la faisabilité de la stratégie et préparer la phase d'implémentation, on considère les implications de la nouvelle stratégie sur le(s) business model(s)

## Une stratégie de transformation

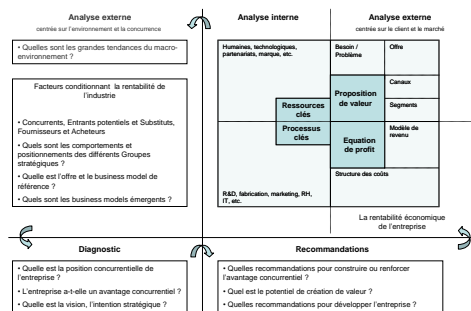
Nous vous proposons de lancer de nouveaux business models pour :

- vous adapter à un environnement changeant
- poursuivre des objectifs de performance économique des plus ambitieux

## Une stratégie flexible dans un monde de plus en plus complexe et incertain

Nous évaluons le degré d'incertitude et la vitesse de changement de l'environnement dans lequel évolue votre entreprise

Nous vous proposons une stratégie flexible qui laisse place à l'émergence et à l'adaptation face à l'environnement



Pour en savoir plus sur notre démarche, les outils et méthodes associés, voir l'article [page 12](#)

## Pourquoi innover son business model ?

- L'innovation, qui consiste à se développer en exerçant son métier de base, est une voie de croissance privilégiée.

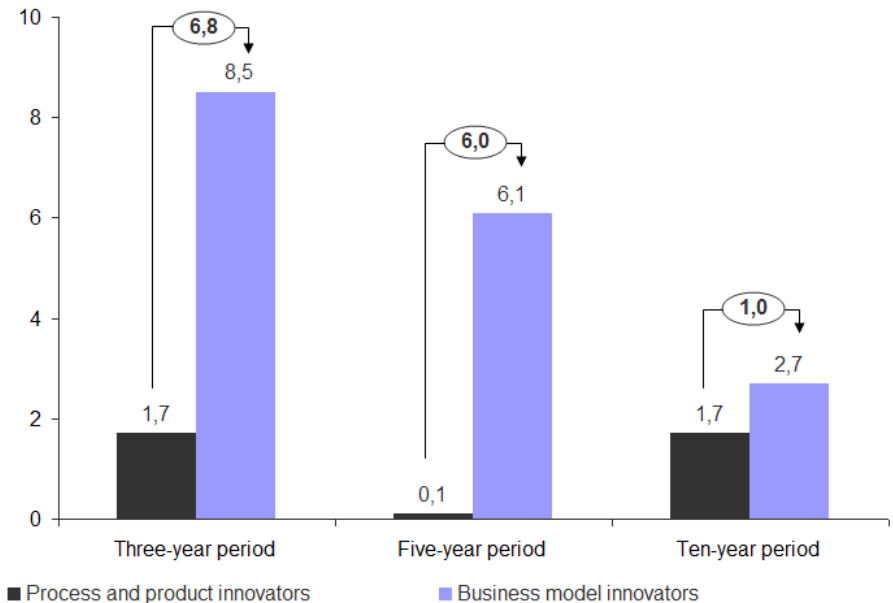
Elle permet de créer des profits économiques supplémentaires en capitalisant sur ses ressources, compétences existantes et en minimisant les risques.

- L'innovation n'est aujourd'hui plus cantonnée aux produits, services et technologies, elle s'étend aux business models.

L'innovation de business model (\*\*) permet de créer un avantage concurrentiel plus profitable et durable que toute autre forme d'innovation comme le montre le graphe ci-contre.

(\*\*) On parle d'innovation de business model lorsque plusieurs composantes du modèle économique sont modifiées, repensées pour délivrer la valeur d'une manière radicalement nouvelle.

TSR premium over industry peers, median performance (%) \*



Sources : BusinessWeek / BCG Innovation survey, 2008 ; BCG ValueScience analysis.

(\*) TSR premium is defined as the percentage by which the innovator's average total shareholder return exceeded that of their industry peers.

Nous avons développé deux démarches pour répondre au mieux à vos besoins :

- l'imitation créative
- l'innovation stratégique

## L'imitation créative

Le recours aux analogies et à l'imitation créative est un puissant levier d'innovation de business model. Sur ce principe, nous avons développé une approche qui vous permettra de générer rapidement des opportunités et lancer de nouveaux champs d'expérimentation.

### Diagnostic

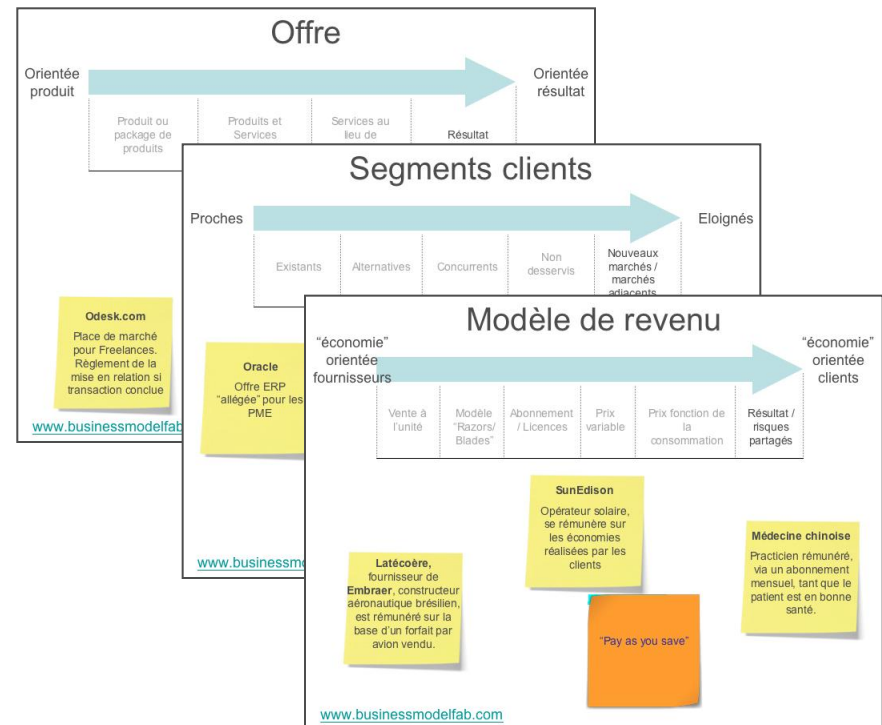
- identifier les composantes du modèle sur lesquelles porter ses efforts

### Inspiration

- découvrir un éventail de choix très large d'innovations grâce à notre matrice d'exploration
- plusieurs dizaines d'exemples et d'études de cas pour stimuler votre créativité

### Prototypage et portefeuille de business models

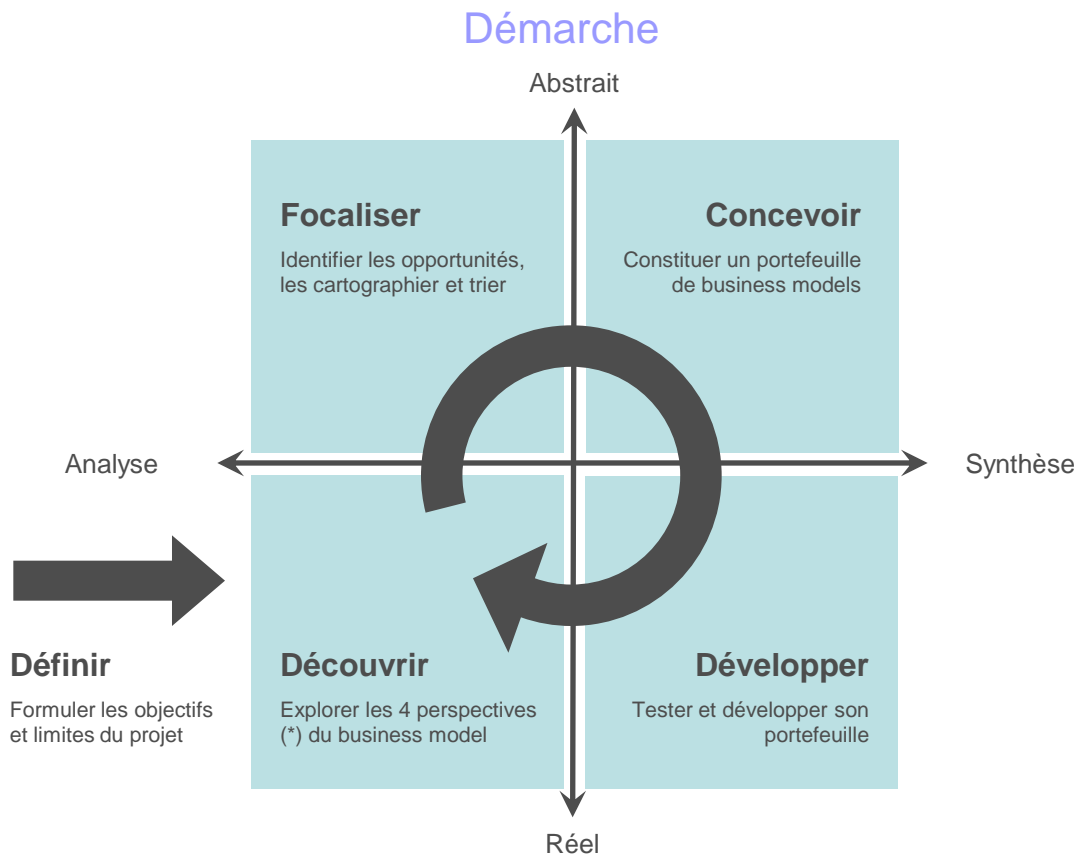
- concevoir de nouveaux business models
- bâtir un plan d'expérimentation et de déploiement



Pour en savoir plus sur notre démarche, les outils et méthodes associés, voir l'article [page 27](#)

## L'innovation stratégique, une innovation radicale du business model

Vous souhaitez innover en vous écartant significativement de l'offre de référence, vous ambitionnez de faire émerger de nouvelles règles du jeu dans votre industrie, nous vous proposons pour ce faire une approche basée sur une logique d'exploration, combinant créativité et rigueur analytique, focalisée sur la création de valeur pour le client et l'entreprise.



## Outils et méthodes

La démarche est supportée par une boîte à outils, des cartes méthodes et des "best practices" de l'innovation.

**Frontloading**

**Quoi ?**  
Le "Frontloading" est une approche qui permet d'accélérer l'acquisition des connaissances au début du projet. Il peut être réalisé à différents niveaux pendant le projet. Il peut aussi être appliqué lorsque le projet évolue vers le phase suivante.

**Pourquoi ?**  
Par définition, les projets souffrent initialement d'un déficit de connaissances. Mobiliser toutes les connaissances en début de projet, permet d'arriver plus aisément à formuler une solution innovante.

**Comment ?**

- Revoir les objectifs du projet
- Questionner individuellement sur toutes les questions auxquelles vous souhaitez répondre afin de concevoir une solution de qualité.
- Lister les 10 à 15 questions les plus importantes, les regrouper par thématiques.
- A l'intérieur de chaque thématique, prioriser les questions selon deux critères : l'importance et l'urgence.
- Lister les méthodes envisageables pour trouver les réponses.
- Réaliser un espace 1 jour, 1 tableau... pour visualiser le processus. Cet espace servira tout au long du projet.
- Tout au long du projet, passer régulièrement en revue les questions / réponses afin de garder une vision d'ensemble.

Business Model Fab

**Accélérer l'acquisition des connaissances en début de projet**

**1. Générer des questions en tenant compte de différentes perspectives, par exemple :**  
Questions Marketing

**3. Pour chaque thématique, grouper les questions.**  
Questions Marketing

**2. Groupes les questions**

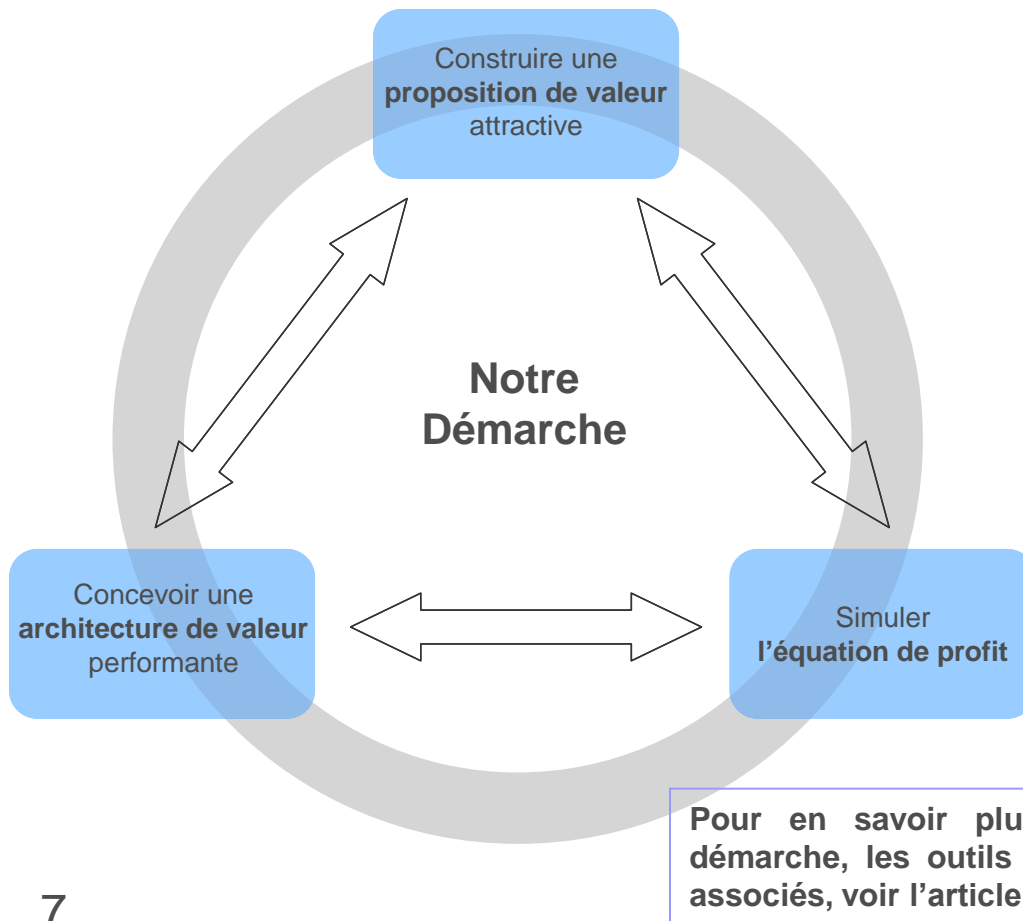
**4. Envoyer les méthodes pour répondre aux questions**

**Conseils :**  
- Après la phase de Frontloading - 0,5 à 1 journée, consacrer du temps - 1 journée pour rechercher les meilleures réponses possibles aux questions posées.  
- Formuler des questions spécifiques plutôt que des très vagues ou trop générales.

Business Model Fab

Pour en savoir plus sur notre démarche, les outils et méthodes associés, [nous contacter](#)

Une technologie innovante ou un concept novateur, ne garantissent pas systématiquement le succès commercial. Il est nécessaire de penser le business model qui permettra de valoriser le potentiel de la technologie ou du concept. C'est évidemment le cas pour les startups qui n'ont pas de business model et ont à inventer le leur mais c'est aussi le cas des acteurs établis qui ont à imaginer de nouvelles façons de créer de la valeur sur de nouveaux territoires.



## Quelques principes

- Les composantes du business model doivent être cohérentes et se renforcer mutuellement
- Créer des cercles vertueux pour renforcer l'avantage concurrentiel
- Générer une valeur maximale pour pouvoir la partager intelligemment
- Protéger son business model

Un **listing** comportant plus d'une centaine de critères et de bonnes questions à se poser.

# Modes d'intervention

## Avec vous

Nous vous accompagnons en vous formant au concept de business model, aux outils de la stratégie, aux méthodes de créativité, à la pensée design, en produisant du contenu et des études pour vous aider à trouver l'inspiration, à rechercher de nouveaux usages, à analyser votre environnement, à élaborer des scénarios, en animant sous forme d'ateliers les étapes d'analyse, de production d'idées, de conception de business models, en structurant les résultats.

### Scenario 1

#### Immersion intensive sur une semaine

Ce mode d'engagement permet de dynamiser l'organisation et d'obtenir des résultats rapides avec des ressources limitées.

Ce format est bien adapté pour aborder de nouveaux champs d'exploration, et insuffler au sein de l'organisation un mode de pensée créatif.

### Scenario 2

#### Immersion répartie sur plusieurs semaines

Ce mode d'engagement permet d'acquérir une vision fine et nuancée lorsque le défi est complexe. Différents acteurs externes ( partenaires, experts, ... ) peuvent être inclus dans la réflexion.

Ce format est particulièrement adapté lorsque l'organisation peut allouer des ressources à un processus de réflexion approfondie et un défi "multi-faces".

### Scenario 3

#### Compléter les démarches existantes

Votre organisation a déjà implémenté une démarche stratégique et/ou un processus d'innovation.

Nous vous proposons des solutions sur-mesure pour compléter et enrichir les démarches existantes.

## Pour vous

Nous nous immergeons dans votre industrie, allons à la rencontre de vos collaborateurs, clients, partenaires puis nous nous retirons. Nous recherchons, analysons, imaginons, prototypons, formalisons puis nous revenons. Nous expérimentons, adaptons. Nous fonctionnons de manière itérative jusqu'au point de convergence entre votre vision et nos propositions. Le processus est rigoureusement jalonné, des points réguliers sont effectués.

*Qu'il s'agisse de démarche stratégique ou de processus d'innovation, nous combinons tour à tour analyse critique et approche créative. Ces approches, trop souvent opposées, constituent de puissants leviers lorsqu'ils sont appliqués à la résolution de problématiques d'entreprise.*



## Expertises

### Stratégie

- Stratégies concurrentielles
- Stratégies de croissance
- Prospective et scenarios planning
- Prototypage de Business Model
- Portefeuille de Business Model
- Analyse financière

### Innovation

- Démarches d'innovation
- Méthodes de créativité
- Innovation stratégique
- Innovation sociale
- Design thinking
- Design centré sur les usages et besoins

## Secteurs

- Industrie
- Energie
- Services
- Banque
- Distribution & e-commerce
- NTIC
- Media & Entertainment
- Entrepreneurariat social

## Clients

- Porteurs de projets
- Startups
- PME
- EI
- Grandes Entreprises
- Investisseurs

L'agence Business Model Fab a été fondée en 2010. Les activités et services de l'agence ont été repris en avril 2012 par M. Arbache.

M. Arbache a commencé sa carrière dans un grand groupe automobile français où il a rapidement accédé à des postes à responsabilité en développement et industrialisation produit. Il a ensuite rejoint un cabinet de conseil en stratégie de renom, avant de participer au lancement de Business Model Fab en tant que Chef Analyste et Consultant Senior.

Business Model Fab s'appuie sur un solide réseau de prestataires et experts indépendants. Ce réseau permet d'intégrer des compétences transverses en marketing, gestion, design management et des compétences métiers dans les domaines des NTIC, de l'industrie, des services, des medias.

Business Model Fab publie régulièrement sur son [blog](#) des études de cas de modèles économiques, des articles sur l'innovation de business model, des billets sur les outils et méthodes de la stratégie et de l'innovation.

## Site

<http://businessmodelfab.com/>

## Contact

[m.arbache@businessmodelfab.com](mailto:m.arbache@businessmodelfab.com)

+33 (0)6 60 61 60 91



## Profils

[LinkedIn](#)

[Viadeo](#)

[Facebook](#)

# Articles

- Stratégie** page 12
- Innovation de Business Model** page 27
- Concevoir un Business Model** page 34

# Stratégie

# 1. Articuler la stratégie autour du business model

Stratégie et Business Model, deux concepts distincts mais complémentaires

## Business Model : définitions

Un business model décrit la logique de l'entreprise, la façon dont elle opère et crée de la valeur afin d'assurer sa pérennité. C'est en quelque sorte une représentation du système "entreprise", une modélisation de la façon dont une entreprise fait du "business".

L. Lehmann-Ortega donne une définition conceptuelle intéressante d'un modèle économique : "Le business model se définit comme l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur (à travers la proposition de valeur faite à ses clients et son architecture de valeur) et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profit)".

A Osterwalder donne une définition normative très précise d'un modèle d'affaires : "a business model is a

conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams".

Quelques soient les définitions, les piliers de tout modèle économique sont : la proposition de valeur faite aux clients, qui doit satisfaire un besoin ou répondre à un problème, l'architecture de valeur qui comprend la chaîne de valeur interne de l'entreprise et la chaîne de valeur externe, l'équation de profit qui découle de la structure des coûts et du modèle de revenus adopté. (\*)

(\*) Consulter sur notre blog [www.businessmodelfab.com](http://www.businessmodelfab.com) l'article, "[Revue de différents Business Model Canvas : M.W. Johnson, BCG, A. Osterwalder et Y. Prigneur](#)", pour découvrir quels formats / canvas nous utilisons lors de nos missions

# 1. Articuler la stratégie autour du business model

## Stratégie : définition

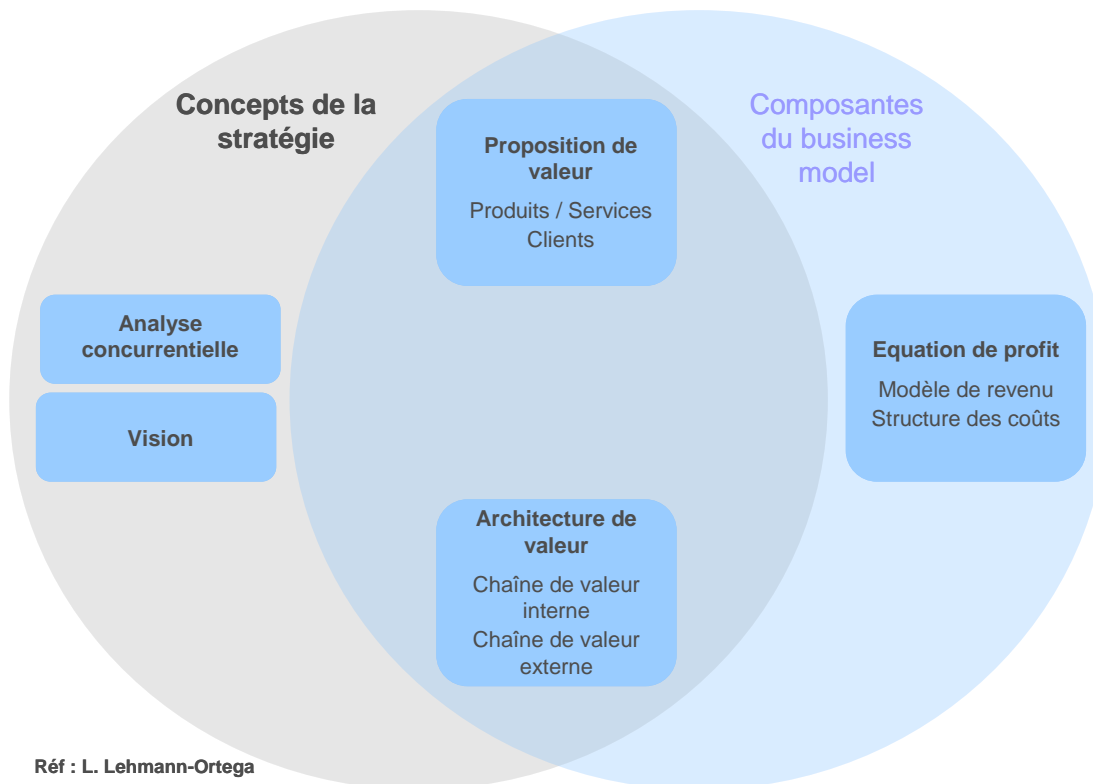
Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance supérieur à celui de ses concurrents, dans le but d'assurer sa pérennité.

La démarche stratégique repose sur une question essentielle : comment atteindre une performance supérieure à celle de nos concurrents ?

## Stratégie et Business Model : deux concepts distincts mais complémentaires

Le business model n'inclut pas l'analyse de la concurrence qui est pourtant une dimension critique de la performance. Cette analyse est du ressort de la stratégie qui explique comment l'entreprise fait mieux que ses concurrents et se distingue d'eux.

Contrairement à la stratégie, le business model explicite très précisément l'origine de la rentabilité économique de l'entreprise et les mécanismes de création de valeur. Il inclut spécifiquement le domaine financier.



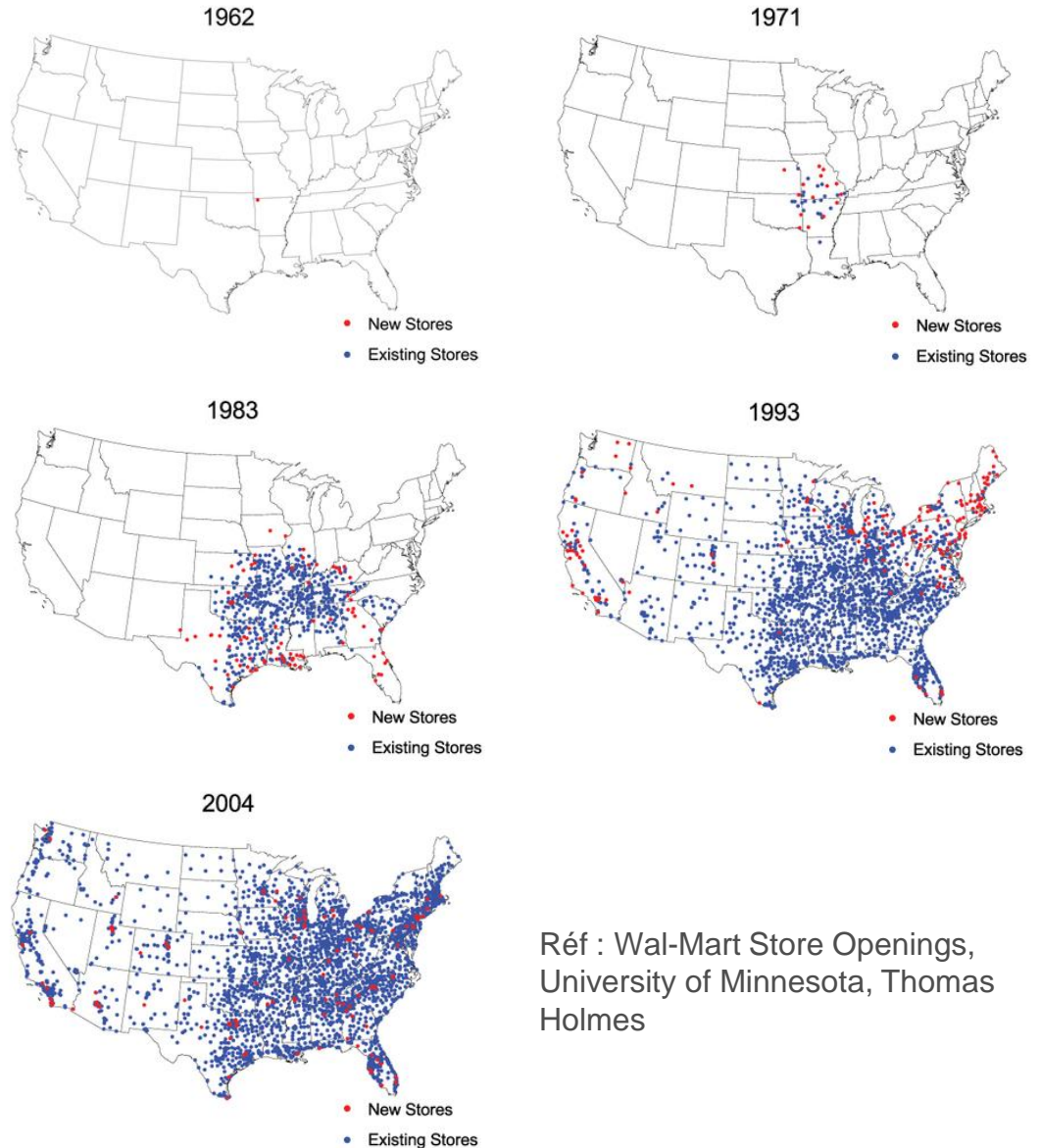
Réf : L. Lehmann-Ortega

# 1. Articuler la stratégie autour du business model

L'étude du cas de Wal-Mart illustre bien la différence entre stratégie et business model. Wal-Mart n'a pas inventé le business model du commerce discount. Le distributeur a adopté le modèle de Kmart, dont il était un affilié, mais il a développé une stratégie unique :

- Il s'est implanté dans de plus petites villes que les distributeurs habituels ignoraient.
- Pour assurer sa rentabilité, la société a réduit les coûts au maximum en innovant dans les domaines des achats, de la logistique et des systèmes d'information.
- Par ailleurs, ces villes étaient trop petites pour supporter la concurrence, Wal-Mart a pratiqué une politique de prix qui a dissuadé ses concurrents à s'y installer.

Kmart quant à lui a frôlé la banqueroute en 2002, son avenir reste aujourd'hui encore très incertain.



Réf : Wal-Mart Store Openings,  
University of Minnesota, Thomas  
Holmes

# 1. Articuler la stratégie autour du business model

Le business model, un lien entre la stratégie et les processus opérationnels

Si la stratégie consiste à faire des choix ( dans quels secteurs ou domaines d'activités se développer, quelle position concurrentielle adopter pour atteindre une performance supérieure à celle de ses concurrents ), le business model présente la description détaillée de ces choix.

En effet, le business model intègre différentes facettes de l'entreprise :

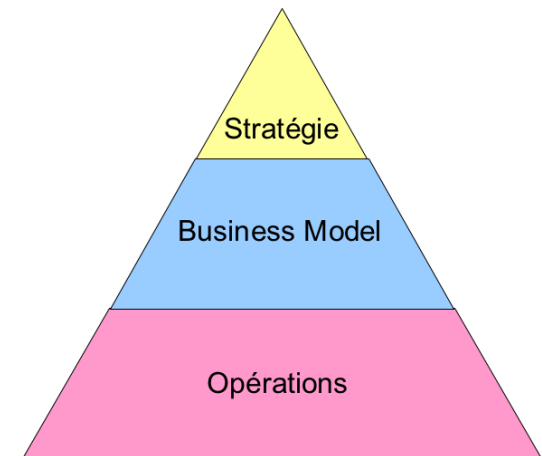
- le marketing et le commercial dans la proposition de valeur
- l'organisation et les opérations dans l'architecture de valeur
- les aspects financiers dans l'équation de profit

Il offre une lecture transversale de l'entreprise.

Le business model permet donc d'assurer un lien entre la stratégie ( business et corporate ) d'une entreprise et les traductions fonctionnelles d'une telle stratégie en

termes financiers, structurels ou commerciaux.

Le business model se positionne en aval de la réflexion stratégique. C'est un concept/outil intermédiaire qui opérationnalise la stratégie. Il peut servir de pont entre la stratégie et le management des opérations.





# 1. Articuler la stratégie autour du business model

Le business model, un outil de choix autour duquel articuler la démarche stratégique

## Réaliser un état des lieux

Le business model s'avère être un outil précieux lors d'un diagnostic stratégique. L'analyse de ses différentes composantes offre une grille de lecture permettant d'apprécier la cohérence interne des décisions passées. L'étude du modèle économique effectif d'une entreprise permet de faire un état des lieux.

Par ailleurs, si toutes les entreprises n'ont pas de stratégie, elles ont toutes un business model, qu'il soit formulé ou non.

Il est donc utile de débiter l'analyse stratégique par la formulation du business model effectif de l'entreprise.

## Evaluer la faisabilité de la stratégie et préparer l'implémentation

Le succès d'une stratégie ne dépend pas seulement de sa formulation mais aussi de sa faisabilité et de la façon dont elle est implémentée.

Considérer les implications d'une nouvelle stratégie sur le(s) business model(s), permet d'appréhender les degrés de changements requis sur le plan opérationnel et par voies de conséquence :

- d'évaluer la faisabilité de la stratégie et de ses objectifs. Les entreprises peuvent ainsi formuler des stratégies pertinentes, réalistes et implémentables.
- d'identifier et de prioriser les actions sur lesquelles porter son attention lors de la phase d'implémentation. Les entreprises peuvent ainsi implémenter de nouvelles stratégies, plus vite et sans heurts.

Il est donc utile de conclure les recommandations stratégiques par la proposition de nouveaux business models issus d'adaptations ou de transformations du business model effectif de l'entreprise.

## 2. Une stratégie de transformation

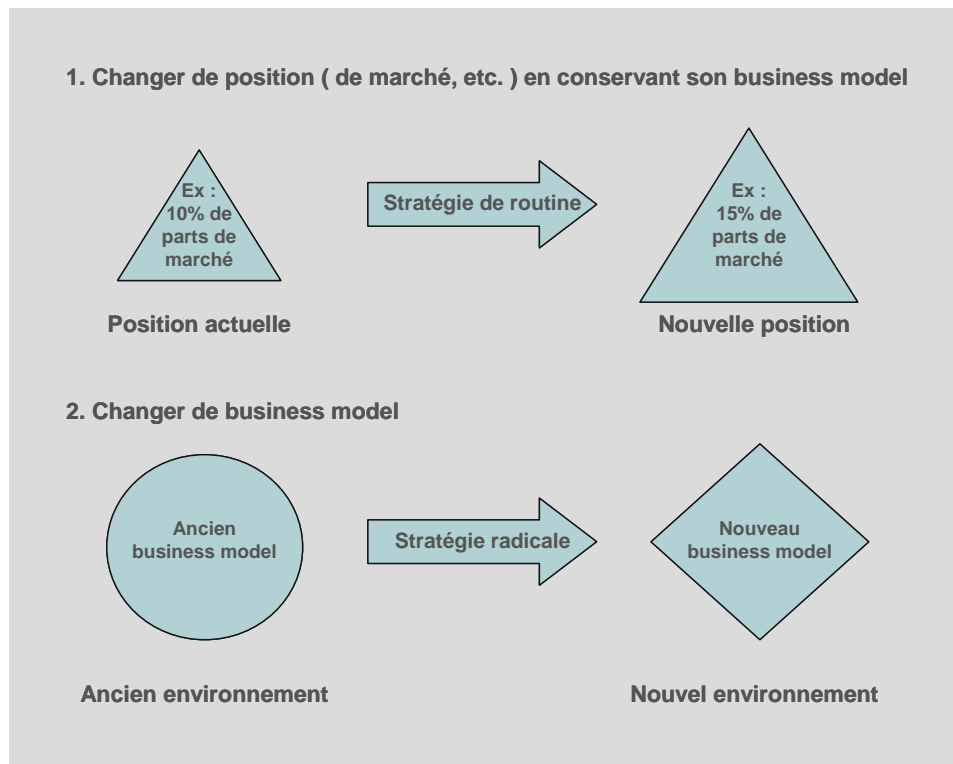
G.S. Yip distingue deux types de stratégies : les stratégies de routine, qui conservent le business model effectif de l'entreprise, et les stratégies de transformation (ou radicales), qui consistent à lancer un nouveau business model qui se substitue progressivement à l'ancien (\*).

Les entreprises utilisent couramment les stratégies de routine lorsqu'elles cherchent à améliorer leurs parts de marché, leur structure des coûts, leur profitabilité. Ce faisant, elles ne changent pas leur business model. En effet, améliorer ses parts de marché peut être obtenu en augmentant le budget publicité, en lançant de nouveaux produits, en améliorant la satisfaction client etc.

Les entreprises ne recourent que plus rarement aux stratégies de transformation.

En général, elles y sont contraintes lorsque l'environnement concurrentiel dans lequel elles évoluent rend leur business model obsolète.

Dans de rares cas, elles choisissent volontairement de lancer un nouveau business model par anticipation ou pour s'adapter aux opportunités et menaces apparaissant dans l'environnement.



## 2. Une stratégie de transformation

Les stratégies de routine permettent des améliorations incrémentales telle une augmentation de 10 à 15% de parts de marché.

Des objectifs plus ambitieux tels que doubler ou tripler sa part de marché requiert une stratégie de transformation. Il s'agit alors de lancer un nouveau business model pour cibler de nouveaux segments clients, changer la proposition de valeur, se repositionner sur la chaîne de valeur de l'industrie etc.

Note (\*) :

G.S. Yip emploie l'expression "changer de business model" pour les stratégies de transformation. En réalité, on ne change pas de business model, on lance un ou des nouveaux business models qui se substituent progressivement aux anciens.

# 3. Une stratégie flexible

La stratégie effective d'une entreprise est la résultante de deux sources :

- les actions planifiées dans le cadre du plan stratégique ( stratégie planifiée )
- le cumul des actions individuelles entreprises et des décisions prises en réaction aux situations imprévues qui apparaissent durant la phase d'exécution de la stratégie ( stratégie émergente )

**Une stratégie flexible nécessite un plan adaptable et une organisation agile.** Pour rendre le plan stratégique adaptable, il est utile de :

- instaurer un processus stratégique dynamique et continu
- considérer différents scénarios relatifs aux évolutions possibles de l'environnement
- inclure des options stratégiques qui peuvent être mobilisées rapidement

Une organisation agile en mesure de gérer des stratégies émergentes est

caractérisée par :





- une capacité à identifier les signaux faibles de l'environnement
- une capacité à apprendre de ces signaux
- une capacité d'action rapide

## **Adapter sa stratégie au niveau d'incertitude de l'environnement**

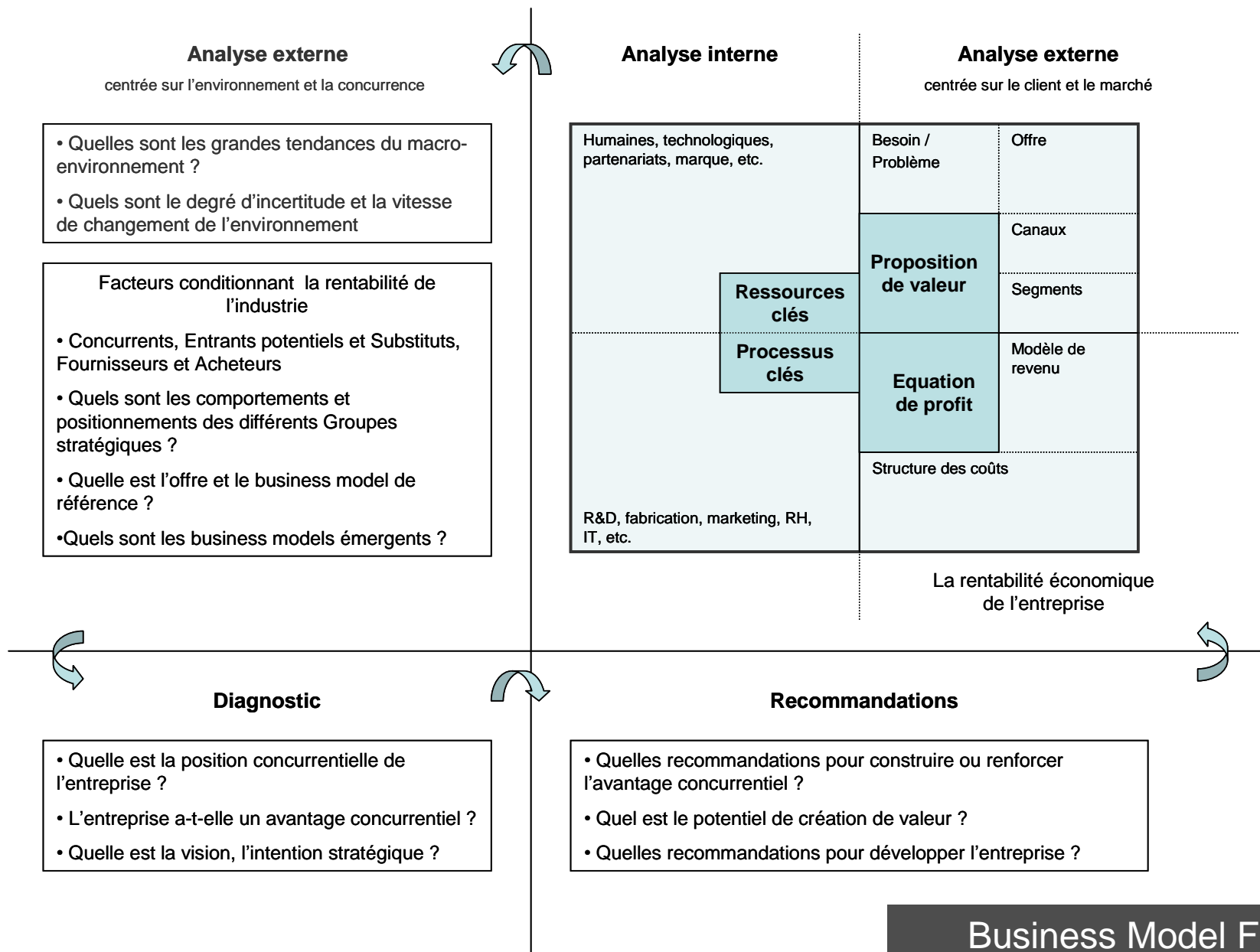
Il est nécessaire de trouver un bon équilibre entre la part accordée à une planification rigoureuse et détaillée de la stratégie et la place laissée à l'émergence et l'adaptation face à l'environnement concurrentiel.

Pour cela, il est primordial de bien comprendre le degré d'incertitude et la vitesse de changement de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise dans la mesure où ces facteurs influencent directement sur la manière de développer et d'exécuter la stratégie. Voir figure page suivante.

# 3. Une stratégie flexible

Hypothèses concernant l'environnement	Caractéristiques de l'environnement	Comment approcher la stratégie	Comment exprimer la stratégie
Un futur relativement clair 	Il est relativement aisé de prédire les développements futurs de l'industrie.  Les relations de causes à effets sont prévisibles et reproductibles.	<b>Detecter &gt; Classifier &gt; Réagir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se baser sur les faits</li> <li>• recourir aux best practices</li> <li>• communiquer clairement</li> <li>• s'assurer que les processus adéquats sont en place</li> </ul>	Plan stratégique sur le long terme incluant la phase d'implémentation.
Différents futurs possibles 	Il est possible de prévoir différents scénarios futurs.  Les relations de causes à effets sont moins aisées à mettre en évidence mais restent identifiables.	<b>Detecter &gt; Analyser &gt; Réagir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'appuyer sur les diagnostics d'experts</li> <li>• tenir compte des signaux et avis contradictoires</li> <li>• élaborer des scénarios</li> <li>• recourir à une approche holistique</li> </ul>	Plannification sur le court terme, campagnes périodiques, ajustements fréquents.
Un spectre continu de futurs possibles 	Il n'est pas possible de distinguer les scénarios futurs.  Les relations de causes à effets sont cohérentes retrospectivement.	<b>Explorer &gt; Detecter &gt; Réagir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• expérimenter pour faire émerger structures, schémas, modèles</li> <li>• privilégier les approches créatives</li> </ul>	Plannification sur le court terme, campagnes périodiques, ajustements fréquents.  Privilégier les règles et les principes aux processus rigides.
Ambiguïté, chaos 	Le futur n'est pas prévisible, il n'est pas possible d'identifier de scénarios.  Les relations de causes à effets sont inexistantes et les déterminants (forces) de l'industrie ne sont pas connus.	<b>Agir &gt; Detecter &gt; Réagir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rechercher ce qui marche plutôt que les bonnes réponses</li> <li>• prendre des mesures immédiates pour rétablir l'ordre</li> <li>• faciliter la communication, les échanges, les interactions.</li> </ul>	S'organiser pour réagir avec justesse et rapidement à toute situation nouvelle.  Etablir des règles et principes simples et clairs de prise de décision.

# 4. Notre démarche stratégique



# 4. Notre démarche stratégique

## Analyse et formulation du business model effectif de l'entreprise

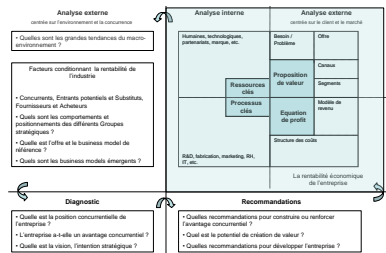
Proposition de valeur pour le client : c'est l'occasion de réaliser une analyse externe centrée sur le client et plus généralement sur le marché. Il s'agit de mesurer/évaluer le compromis entre bénéfices perçus d'une part, sacrifices consentis d'autre part, que l'offre force le consommateur à faire. Il s'agit aussi de s'intéresser aux nouveaux usages et modes de consommation et d'évaluer l'adéquation de l'offre par rapport à ces tendances.

Architecture de valeur : c'est l'occasion de réaliser une analyse interne centrée sur les ressources et processus que l'entreprise met en oeuvre pour délivrer sa proposition de valeur aux clients. Ce sont les entreprises qui parviennent à traduire de manière efficace et efficiente leurs

ressources et aptitudes organisationnelles en processus et compétences qui peuvent espérer acquérir et préserver un avantage concurrentiel.

A ce stade de l'étude, nous mettons en exergue la mise sous tension résultant d'une analyse externe, focalisée sur le besoin client et d'une approche interne, centrée sur les ressources et compétences de l'entreprise.

Equation de profit : elle découle de la structure des coûts et du modèle de revenus adopté. Elle permet de rendre explicite les origines de la rentabilité économique de l'entreprise. Nous adopterons dans un premier temps une approche synthétique à travers quelques indicateurs clés, le ROCE, le Cash Flow opérationnel, l'évolution du CA, pour évaluer la performance de l'organisation avant de nous intéresser aux indicateurs,



# 4. Notre démarche stratégique

(\*) Consulter sur notre blog [www.businessmodelfab.com](http://www.businessmodelfab.com) l'article, "[Indicateurs et ratios financiers clés pour évaluer la performance économique d'un Business Model](#)"

marge opérationnelle, taux de rotation des capitaux utilisés, BFR opérationnel etc, permettant de comprendre plus en détail les origines de cette performance. (\*)

## Analyse externe centrée sur l'environnement et la concurrence

Comprendre les règles du jeu concurrentiel est une étape cruciale dans la définition d'une stratégie. D'autant plus, si l'entreprise souhaite y échapper et changer les règles du jeu.

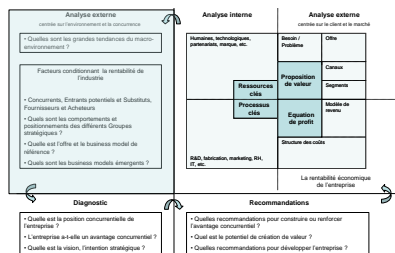
## Macro-environnement et tendances à long terme de l'industrie

on s'attachera à décrire le macro-environnement suivant 6 dimensions, politique, économique, social, technologique, environnemental, légal, ainsi que leurs évolutions futures et les impacts prévisibles sur l'entreprise. Puis on mènera une

analyse plus spécifique des tendances à long terme de l'industrie pour repérer entre autres les évolutions technologiques et les nouveaux produits.

## Analyse de la concurrence et des facteurs conditionnant la rentabilité de l'activité

: on s'intéressera ici aux cinq forces concurrentielles ( forces de Porter ) que sont, l'intensité de la concurrence, la menace des nouveaux entrants, la pression des produits ou services de substitution, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs. Concernant les concurrents, on s'attachera à décrire les comportements des différents groupes stratégiques. On portera une attention particulière à l'offre et au business model de référence, ainsi qu'aux offres et business models émergents.





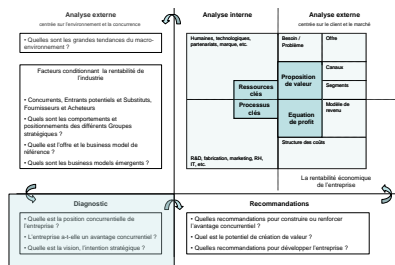
# 4. Notre démarche stratégique

## Diagnostic stratégique

Positionnement concurrentiel : L'une des stratégies les plus efficaces pour atteindre des niveaux de performance supérieurs à ceux des concurrents est de parvenir à avoir des coûts inférieurs; on parle de stratégie coût-volume. Une autre stratégie consiste à se démarquer de la concurrence soit en rendant son offre plus attractive que celle des concurrents, on parle de différenciation, soit en dépouillant son offre de caractéristiques coûteuses, on parle de stratégie low cost. Enfin, on parle de stratégie de rupture pour les entreprises réussissant à combiner les deux approches coût et différenciation. On analysera ici la position concurrentielle de l'entreprise et sa performance par rapport à ses concurrents. On se posera la question de savoir si ce positionnement est tenable.

Avantage concurrentiel : l'avantage concurrentiel se fonde sur une combinaison coût/valeur de l'entreprise supérieure à celle de ses concurrents. Les ressources et compétences de l'entreprise sont à l'origine de cet avantage. Il s'agit ici de se poser la question de savoir si l'entreprise a un avantage concurrentiel et quelles sont les ressources et compétences stratégiques à l'origine de celui-ci ? On cherchera aussi à évaluer si cet avantage est facilement imitable par les concurrents.

Ce diagnostic doit être complété par une interrogation sur la vision, on parle aussi d'intention stratégique, qui définit ce que l'entreprise entend être à long terme.



# 4. Notre démarche stratégique

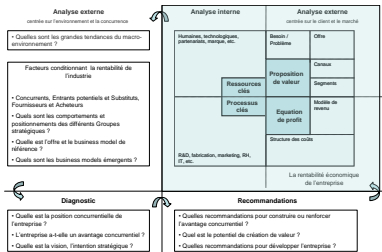
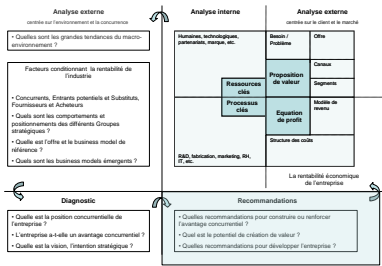
## Recommandations stratégiques

Les analyses précédentes amènent un certain nombre de recommandations sur la manière de construire ou renforcer l'avantage concurrentiel.

On s'interrogera aussi sur le potentiel de création de valeur de l'entreprise et on proposera des recommandations sur les voies de croissance et les modes de développement de l'entreprise.

## Formulation de nouveaux business models

Ces recommandations se concrétisent par la formulation de nouveaux business models issus de l'adaptation ou de la transformation du business model effectif de l'entreprise.



# Innovation de Business Model

## L'imitation créative : Notre Démarche

### Diagnostic

Avant de rechercher de nouvelles opportunités ou de bouleverser son modèle économique, il est nécessaire de diagnostiquer le modèle actuel et d'en comprendre les limites.

Pour ce faire, on évalue comment les différentes composantes du business model s'alignent avec les tendances de l'industrie, les évolutions des besoins et les nouveaux usages des consommateurs/clients, on s'interroge sur ses avantages et inconvénients par rapport aux concurrents, etc.

Nous avons développé un listing exhaustif comprenant plus d'une centaine de questions à se poser sur le sujet.

Cette phase permet d'identifier les composantes du business model sur lesquelles se focaliser en priorité pour déclencher l'innovation.

### Générer de nouvelles idées et opportunités

Le recours aux analogies ou à l'imitation permet de stimuler la créativité. On s'inspirera donc, dans un premier temps, des processus, méthodes et business models en vigueur dans d'autres industries de manière à examiner si ceux-ci peuvent être appliqués dans l'activité de l'entreprise.

On cherchera à déclencher l'innovation, d'une part par une approche globale du business model, d'autre part en remettant en cause de manière systématique ses différentes composantes.

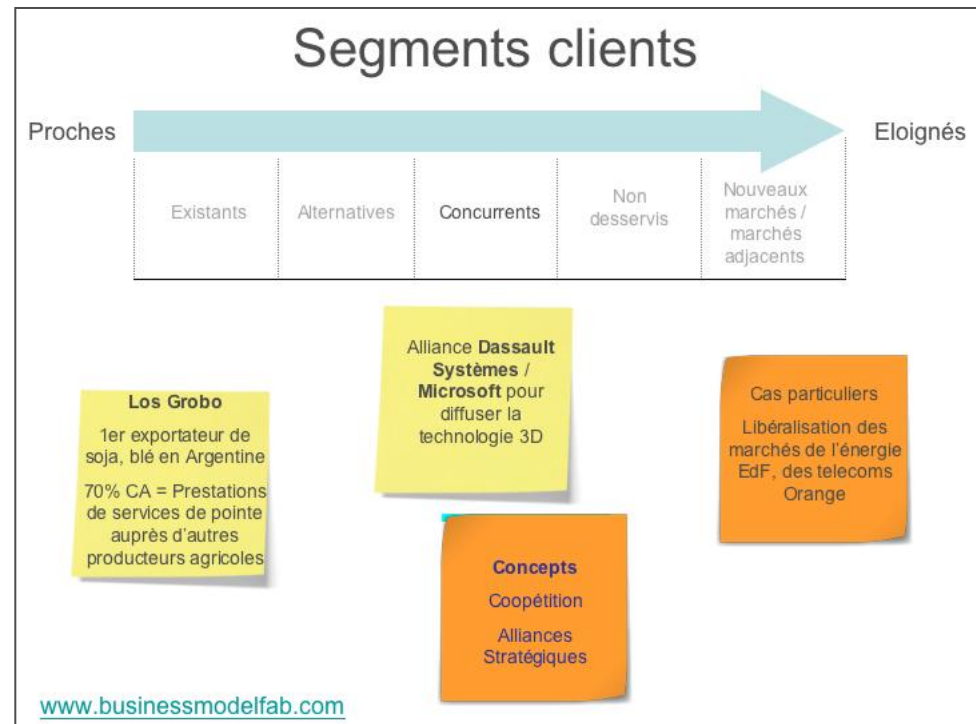
**Approche globale du business model** : nous nous appuyons sur des classifications, issues de la littérature et de notre expérience, des grands types de modèles économiques rencontrés ou des archétypes de

business models innovants ; “Low cost”, “Evolution vente de produits à vente de services”, “Distribution directe”, “Open”, etc.

**Approche par les composantes du business model** : nous avons répertorié plusieurs dizaines de voies envisageables pour innover son business model. Le spectre de choix est très large.

On peut par exemple s’interroger sur les segments clients visés par l’offre : et si nous vendions nos produits à nos concurrents ?

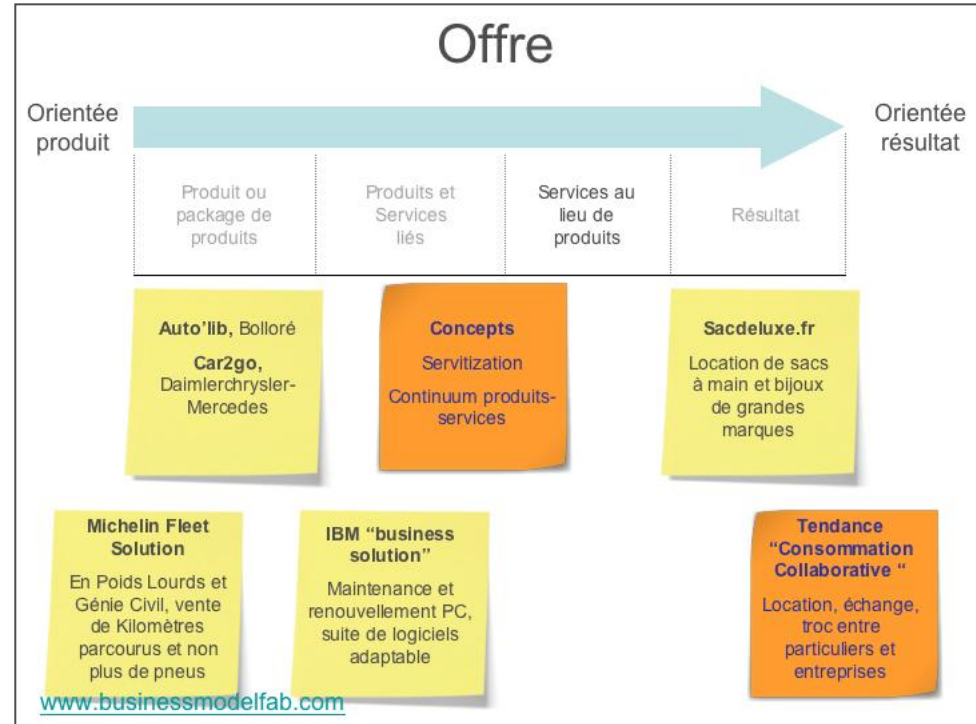
L’étude de cas de Los Grobo, premier producteur de soja et de blé en argentine, montre que ce dernier réalise près de 70% de son CA en vendant des prestations de services agro-alimentaires à ses concurrents directs. Ce business model est le nouveau moteur de croissance de l’entreprise.



On peut aussi remettre en cause la proposition de valeur pour les clients : et si nous passions de la vente de produits à la facturation de l'usage de ce produit ?

Michelin, par exemple, est passé de la vente de pneus Poids Lourds et Génie Civil à la vente de kilomètres parcourus, imitant ce faisant, le business model de GE dans les activités "locomotives" et "moteurs d'avion".

Dans le cadre d'activités B2C ; citons l'exemple de la location de sacs, bijoux de grandes marques ou d'oeuvres d'art aux particuliers.



Consulter sur notre blog [www.businessmodelfab.com](http://www.businessmodelfab.com) l'article, "[L'imitation créative comme stratégie d'innovation de business model](#)", pour découvrir une multitude d'autres exemples pour innover sur toutes les composantes du business model : le modèle de revenu, la structure des coûts, l'architecture de valeur, etc.

Ce qui s'avère essentiel dans cette étape, c'est la capacité d'adapter l'idée aux caractéristiques différenciées et spécifiques du secteur d'activité visé et de veiller à la cohérence des différentes composantes du business model.

GE n'a pas été le premier à introduire le principe de la facturation à l'usage mais il a été le premier à rendre le modèle profitable grâce à une reformulation complète de toutes les composantes de son business model.

### **Approche "Océan Bleu"**

Cette phase de génération d'idées peut être complétée par une phase, plus introspective celle-ci, de recherche d'une forte différenciation par rapport aux concurrents et/ou une innovation de rupture.

Cette démarche est particulièrement utile sur certaines activités où l'intensité de la concurrence est

élevée, les business models très aboutis et homogènes ; c'est le cas par exemple des plateformes d'intermédiation.

Cette démarche est aussi utile lorsque le diagnostic a révélé des faiblesses pénalisantes au niveau de l'offre et/ou de la structure des coûts. Il s'agit alors de reconfigurer complètement la proposition de valeur et l'architecture de valeur.

Pour cela nous nous inspirons de l'approche "Océan Bleu" développée par W.C. Kim et R. Mauborgne.

## Portefeuille de business models :

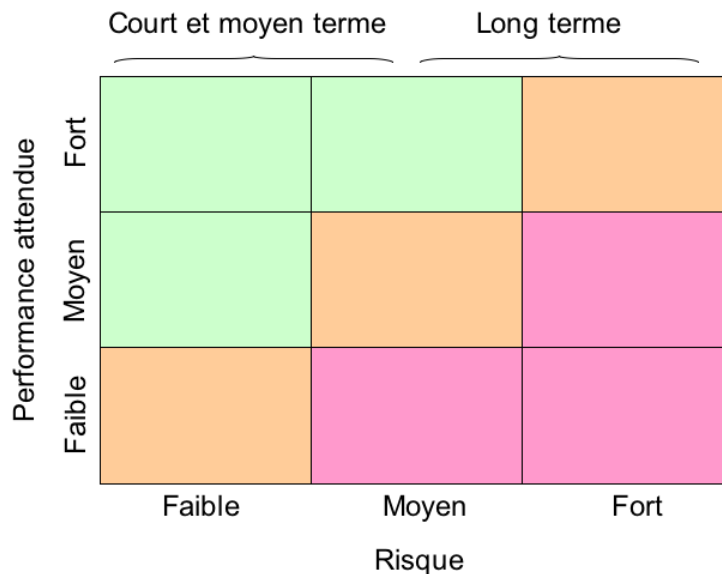
A l'issue des deux premières phases, différents business models auront été prototypés. Il convient alors de les classer.

Les business models peuvent être classés suivant plusieurs critères: le niveau de performance attendue / le niveau de risque encouru / l'objectif poursuivi, défendre ses positions ou

croître / le degré de proximité, la nature des synergies et conflits par rapport au coeur de métier / l'effet sur la valeur perçue par les clients, etc.

Par exemple, la classification suivant les deux paramètres, niveau de performance économique attendu et degré de risque encouru, est souvent très utile. La matrice obtenue, cf. figure ci-contre, fait office d'outil d'aide à la décision. Elle permet d'identifier les business models les plus prometteurs à court terme et de bâtir une stratégie de déploiement des nouveaux business models sur le moyen et long terme.

La constitution d'un portefeuille de business models est une démarche relativement similaire à celle liée à la mise en place d'un portefeuille d'innovations produits ou dans le cas d'entreprises diversifiées, d'un portefeuille d'activités.

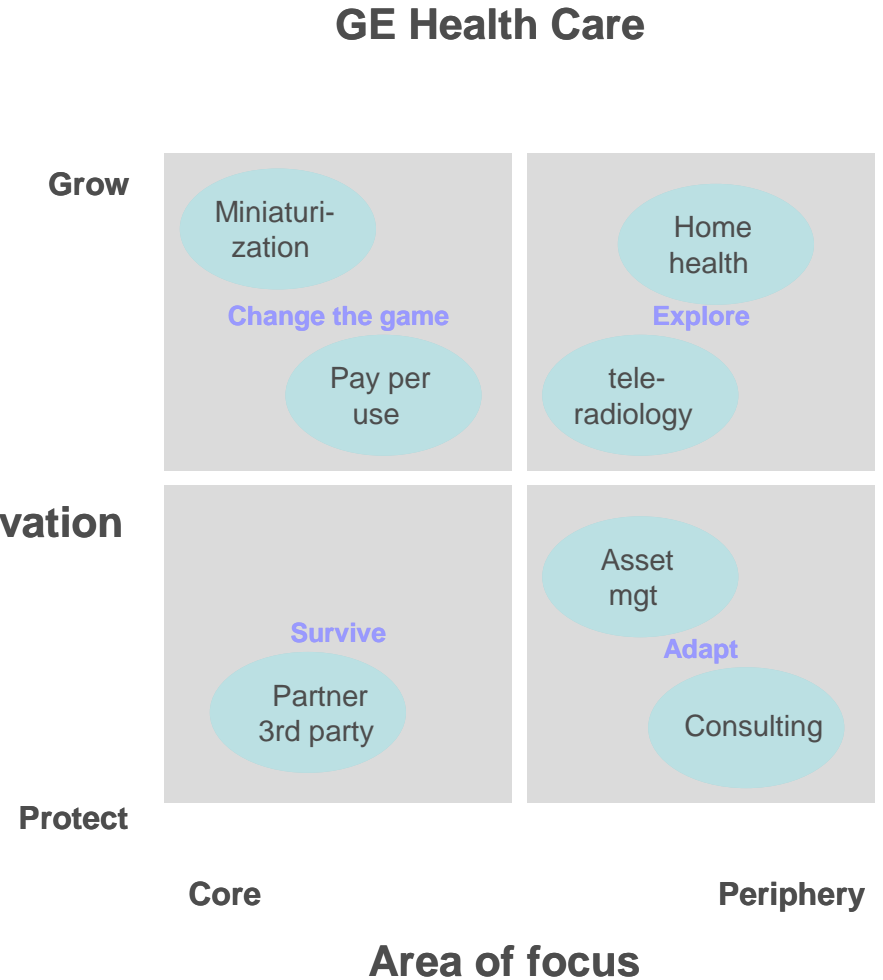




GE Health Care a lancé toute une série de business models, certains pour générer de la croissance, d'autres pour porter le business actuel, certains au coeur, d'autres à la périphérie.

GE gère aujourd'hui un portefeuille de business models. Certains seront profitables, ils seront donc gardés, d'autres ne le seront pas, ils seront abandonnés.

## Primary motivation



Réf : N. Karachner – BCG

# Concevoir un business model performant et innovant

Une technologie innovante, respectivement un concept novateur, ne garantit pas systématiquement le succès commercial. Il est nécessaire de concevoir un business model performant pour porter la technologie, resp. le concept, sur le marché.

En effet, la valeur de la technologie, resp. concept, reste latente tant qu'elle n'est pas intégrée dans une offre et valorisée à travers un business model.

## **Les composantes du business model doivent être cohérentes et se renforcer mutuellement**

Les trois composantes du business model, la proposition de valeur pour les clients, l'architecture de valeur, l'équation de profit, sont relativement simples à appréhender isolément. Mais le business model vaut plus que la simple somme de ses trois composantes, sa force réside justement dans les interactions entre

celles-ci.

Les premiers "hypermarché virtuels" nés au début des années 2000, n'ont pas réussi à démontrer leur rentabilité malgré une proposition de valeur originale. D'une part, les marges du secteur sont faibles, d'autre part les marchands en ligne supportent des coûts de logistique supérieurs à leurs concurrents. En effet la collecte des articles, le passage en caisse, le transport ne sont plus assurés par les clients eux-mêmes. Tant que ces coûts supplémentaires n'ont pu être compensés par des prix plus élevés (contraire à la promesse des premiers entrants), le business model n'a pu être profitable. L'équation de profit n'était pas cohérente avec la proposition de valeur et l'architecture de valeur.

## **Créer des cercles vertueux**

Les business models les plus

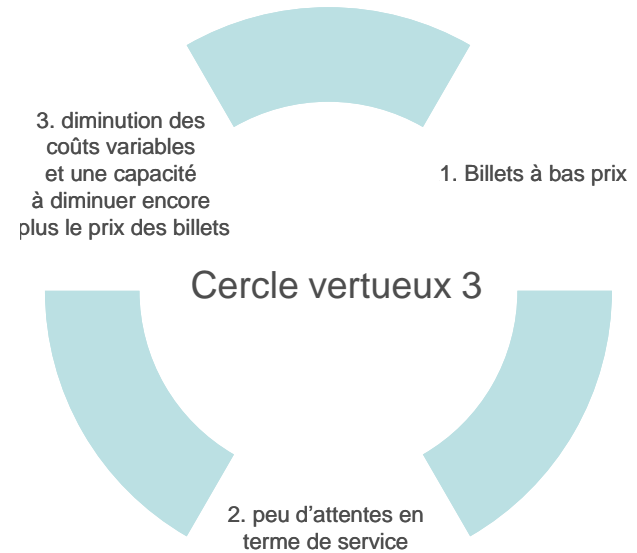
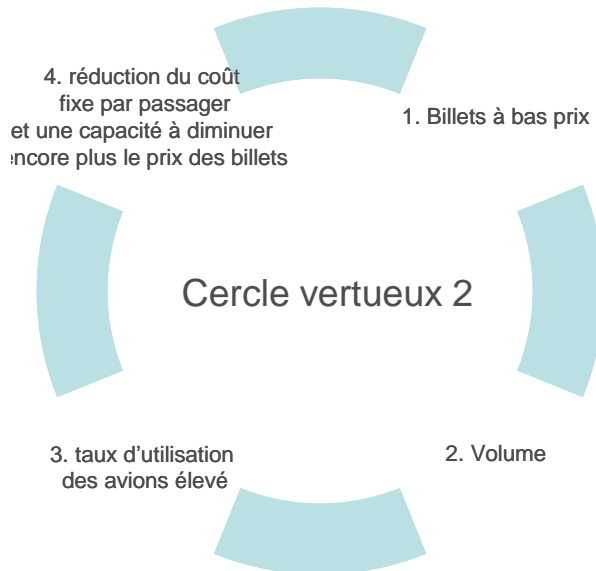
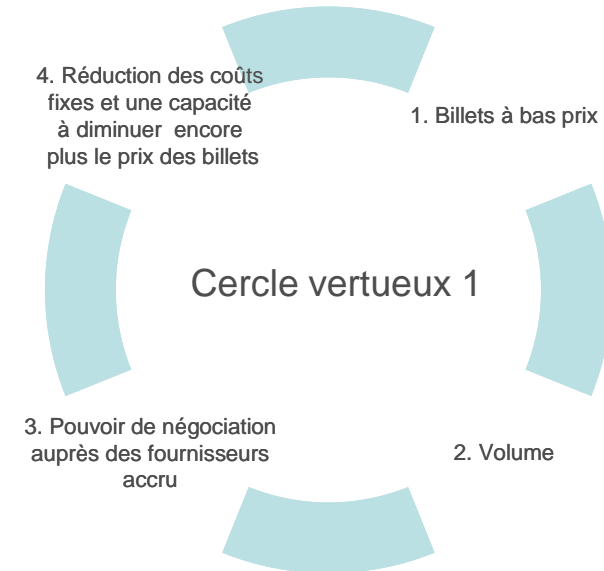
Quelques principes

# Concevoir un business model performant et innovant

performants et les plus innovants sont ceux qui génèrent des cercles vertueux et renforcent l'avantage concurrentiel.

Dans le domaine du transport aérien, un business model low cost permet de générer trois cercles vertueux. Cf schémas ci-contre.

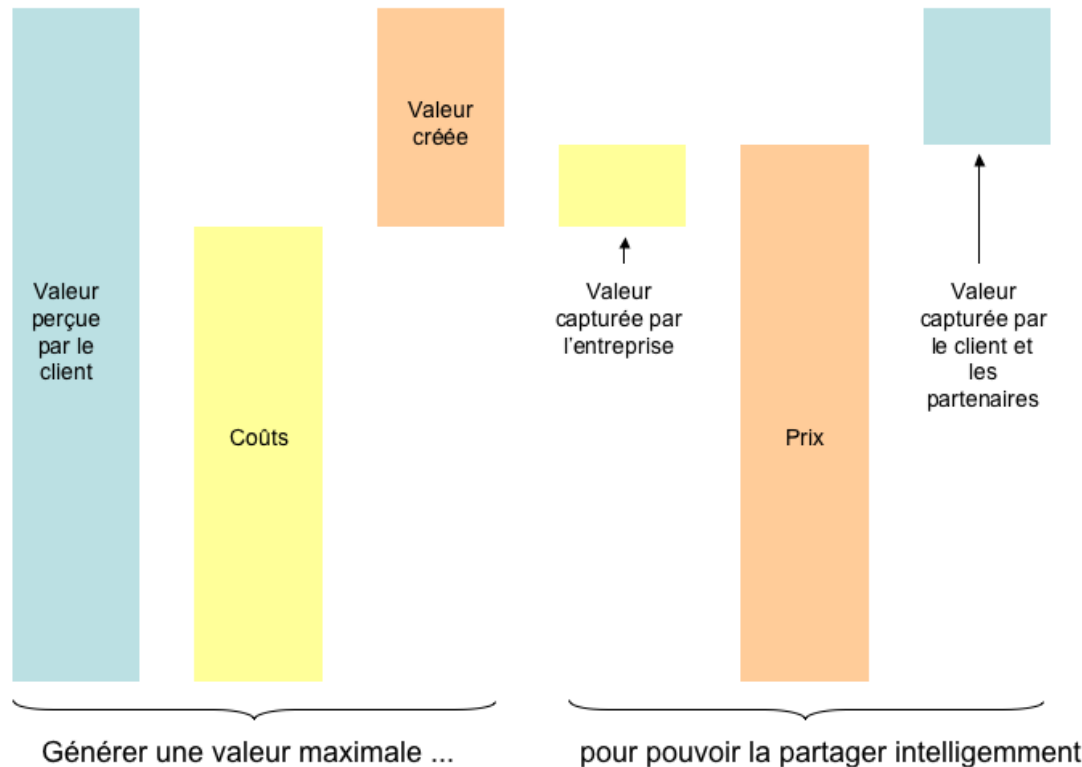
Ces cercles vertueux ne sont pas l'apanage des business models low cost, ils se rencontrent aussi dans le cas de business models fondés sur des offres différenciées "par le haut".



## Générer une valeur maximale pour pouvoir la partager intelligemment

Un business model performant est un business model pour lequel l'entreprise a réussi :

- à générer une valeur ajoutée maximale
- à transférer une partie suffisante de cette valeur aux clients et aux partenaires tout en retenant une part suffisante pour être économiquement rentable



Trouver l'équilibre entre valeur transférée et valeur capturée par l'entreprise est un exercice délicat. En effet, accaparer une part importante de la valeur créée limite inutilement la part de marché, en cédant une part importante diminue la rentabilité économique de l'entreprise et ses capacités à investir et innover.

La capacité de l'entreprise à capturer la valeur est fortement conditionnée par la possession d'actifs complémentaires : capacités de production, canaux de distribution, forte identité de marque, etc.

## Un haut degré de protection

Un business model performant doit pouvoir résister à l'imitation ou la substitution de l'offre par les concurrents. Pour cela, l'entreprise doit ériger des "barrières de protection".

Les barrières peuvent être légales : brevets, droits d'auteur, clauses de confidentialité, etc.

Elles peuvent aussi être naturelles: une offre ou un produit difficile à analyser par rétroconception ( reverse engineering ), des coûts de remplacement ( switching costs ) non négligeables pour le client, un savoir faire tacite, etc.

## Notre démarche pour concevoir un business model performant et innovant

Construire une proposition de valeur attractive

- Evaluer la valeur perçue par le client

sous l'angle bénéfices/sacrifices perçus

- Déterminer le prix

Concevoir une architecture de valeur performante

• Identifier ses compétences et ressources clés, les activités sur lesquelles se concentrer, les activités à externaliser

- Construire son écosystème, intéresser tous les partenaires, déterminer le "bon" client ( utilisateur, acheteur, etc )

Simuler l'équation de profit

• Construire son modèle de revenus et en accroître les flux de revenus ( revenus instantanés, récurrents, etc )

- Concevoir un modèle de coûts et de capitaux performant ( "variabilisation" des coûts, externalisation, etc )

Notre démarche

Site

<http://businessmodelfab.com/>

