

Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur.

Vanessa Warnier[°], Benoit Demil[°], Xavier Lecocq^{°*}

[°]IAE de Lille, Université Lille 1

*IESEG School of Management

LEM - UMR 8179

Bien que le processus entrepreneurial demande de la rigueur, il est généralement associé à la créativité. L'entrepreneur doit en effet définir, le plus souvent en tâtonnant, les principales caractéristiques de son offre, de sa cible, de son modèle de revenus ou encore de l'organisation de son activité. Une fois l'entreprise créée, le dirigeant se trouve également confronté à la nécessaire évolution des caractéristiques de celle-ci pour des raisons d'adéquation au marché, de croissance ou plus généralement d'opportunités à saisir. Dans cet article, nous défendons l'idée que le business model peut jouer le rôle d'un artefact utile à la créativité d'un entrepreneur lors du lancement d'une nouvelle activité ou dans l'évolution d'une activité existante. A ce titre, il peut être considéré comme un outil de créativité pour l'entrepreneur au même titre que d'autres comme le brainstorming ou les associations d'idées.

Constatant la nécessité d'articuler la créativité et les impératifs de performance dans la conduite d'une activité économique naissante ou en transformation, nous proposons une démarche d'élaboration d'un business model sur la base de questions qui visent à stimuler la créativité stratégique de l'entrepreneur. Dans la lignée d'Amabile (1988)¹, nous définissons simplement la créativité comme la production d'idées nouvelles et utiles dans un contexte donné. Appliquée à l'entrepreneuriat, la créativité stratégique consiste à produire de nouvelles idées génératrices de valeur concernant l'offre, l'organisation de l'entreprise ou son insertion dans l'environnement.

Dans cet article, nous montrons ainsi quand et comment constituer ou faire évoluer de manière créative le business model d'une entreprise. Pour cela, nous nous appuyons sur un artefact visuel, le modèle RCOV², qui peut être utilisé par des accompagnateurs de projet de création ou lors de séminaires avec les acteurs de l'entreprise.

1- Du concept de business model à sa représentation

Au cœur du concept de business model (BM dans la suite de cet article) se trouve celui de modèle. Ce concept implique en sciences sociales une identification de différents éléments en interaction qui donnent à voir la cohérence (ou non) d'une réalité et produisent un résultat. Ainsi, lorsque Michel Albert décrit les modèles de capitalisme, et notamment ses formes

¹ T.M. Amabile (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI, Vol. 10, p. 123-168.

² Le modèle RCOV est une évolution du modèle RCOA proposé par Lecocq X., Demil B., Warnier V. (2006), "Le business model : un outil d'analyse stratégique", *Expansion Management Review*, oct. Il a été diffusé auprès des dirigeants comme auprès des chercheurs. Voir par exemple : Lecocq X., Demil B. (2009), « Evolucion de modelos de negocio : Hacia una vision de la estrategia en terminos de coherencia dinamica », *Universia Business Review*, Tercer Trimestre, p.86-107 ; Casadesus-Masanell R., Ricart J. (2010), « From strategy to business models and onto tactics », *Long Range Planning*, 43, 2.

anglo-saxonne et rhénane, plusieurs traits constituent chacun d'eux de façon cohérente. Le premier s'appuie sur la mise en avant de l'individuel, du financier et du court-terme et produit une société inégalitaire, lorsque le second insiste sur le collectif, le productif et le long terme produisant une société plus égalitaire (Albert, 1991)³. Dans le domaine de la stratégie, Miles et Snow (1978)⁴ réduisent les grandes orientations stratégiques à quatre grands modèles (prospecteur, défenseur, analyste et réacteur) résultant des interactions entre des choix effectués quant à l'activité, les technologies et la structure administrative. Des décisions prises sur chaque élément et des interactions entre eux, ressortent quatre grandes orientations stratégiques, dont l'une est une configuration incohérente aux piètres résultats quand les autres mènent à de bonnes performances.

Appliqué à l'activité, le concept de modèle joue le rôle d'une représentation simplifiée du fonctionnement d'une organisation et peut montrer comment celui-ci produit une performance. Cette représentation peut être considérée comme un artefact en ce qu'elle est toujours une construction artificielle, issue d'une représentation de la réalité ou d'une réalité souhaitée. Ce travail de représentation est réalisé par un acteur interne ou externe à l'organisation qui extrait des caractéristiques particulières de la réalité. Cet artefact joue un rôle de représentation du réel mais oriente également l'action. En effet, une fois qu'un acteur bâtit un artefact, il agit en fonction de lui pour prendre ses décisions et transformer la réalité.

Deux opérations fondamentales aident l'entrepreneur dans le processus d'élaboration de son BM. La première est la décomposition de la réalité. Réfléchir à son BM existant ou à venir, c'est en effet réfléchir aux différentes composantes de celui-ci. En favorisant la décomposition de ce qui semble tenu pour acquis dans le secteur -un produit ou un service vendu à des clients et rémunéré d'une certaine façon-, le BM permet par exemple de prendre conscience de la dimension organisationnelle derrière un produit ou encore de réfléchir aux ressources et compétences nécessaires à l'élaboration d'une offre. Le second processus à la base de la représentation d'un BM concerne les interactions entre les différentes composantes. Un BM se présente en effet comme un tout unifié, résultant des interactions entre ses composantes. Les résultats de l'entreprise permettent d'évaluer la performance de son business model et donc -le plus souvent *a posteriori*- sa cohérence. De ce fait, le BM force à analyser et à comprendre les interactions entre les composantes d'une activité et permet de répondre ainsi à des questions du type : « que se passe-t-il ou se passerait-il si tel ou tel élément dans notre activité se modifiait ? ». Ce faisant, ce processus de réflexion sur le BM donne l'occasion aux acteurs de l'entreprise de réduire l'ambiguïté causale – l'incompréhension des mécanismes conduisant une entité à la performance (Warnier, 2006)⁵- qu'ils perçoivent pour leur propre organisation.

Sur la base des développements précédents, nous définissons le BM comme la manière dont une organisation opère pour assurer sa soutenabilité (Demil et Lecocq, 2010)⁶. Pour représenter avec parcimonie le BM d'une activité, nous utilisons un artefact que nous appelons le modèle RCOV (cf. Figure 1). Trois grandes composantes en interaction sont à la base de cette représentation. Ces trois composantes sont : les ressources et compétences sur lesquelles un entrepreneur peut compter mais aussi qu'il lui faut acquérir ou développer pour se lancer dans une activité ; son mode d'organisation interne et externe (i.e. le réseau

³ M. Albert (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil.

⁴ R.E. Miles et C.C. Snow, (1978), *Organizational strategies, structure and process*, Mc Graw Hill.

⁵ V. Warnier (2006), *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme*, Vuibert

⁶ B. Demil et X. Lecocq (2010), "Business model evolution: In search of dynamic consistency", *Long Range Planning*, 43 (2-3), p. 227-246.

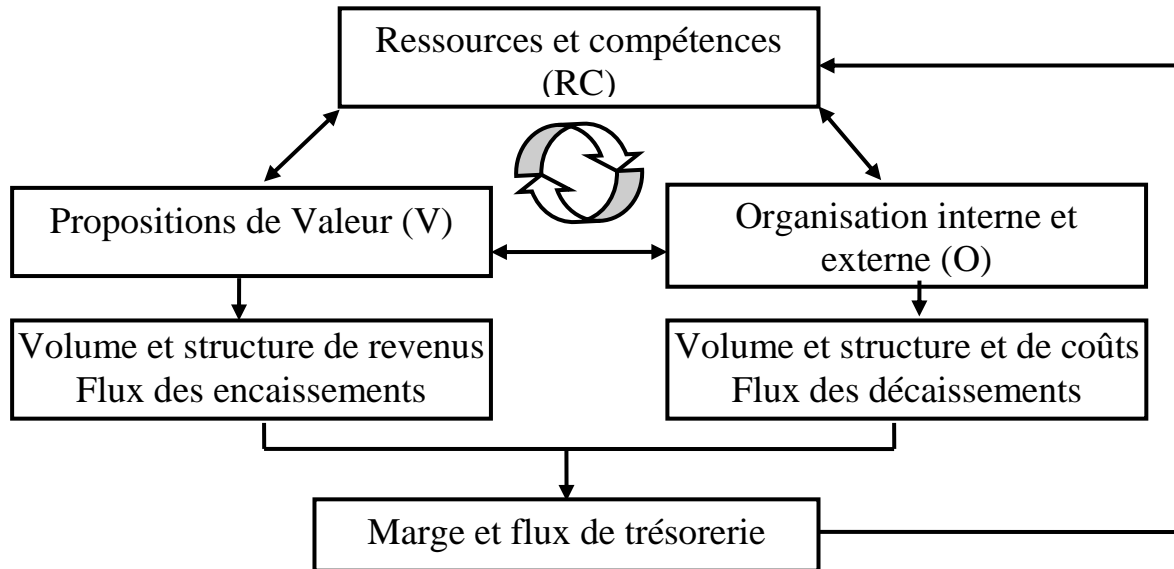
d'acteurs externes sur lequel l'entrepreneur peut s'appuyer) ; enfin, les propositions de valeur que l'entrepreneur élabore. Dans le domaine de la restauration gastronomique, Ferran Adrià a par exemple révolutionné son secteur en misant sur l'innovation quasi-scientifique et une très grande créativité (Svejenova et al., 2010)⁷. Ce choix radical est permis notamment par l'ouverture de son restaurant *elBulli* une partie de l'année seulement (choix d'organisation), ce qui laisse au chef et à son équipe plusieurs mois par an de développement. Ce temps est mis à profit dans le laboratoire de l'équipe (ressource construite par Ferran Adrià) pour développer et enrichir en permanence ses compétences (choix sur les compétences) et explorer de nouvelles propositions culinaires pour les clients du restaurant mais également pour l'industrie agro-alimentaire (choix sur les propositions de valeur).

Comme cet exemple le montre, le travail d'élaboration, de transformation ou de raffinement d'un BM consiste pour un entrepreneur à faire des choix sur les multiples éléments qui constituent chacune des composantes et à exploiter au mieux ces éléments. Dans la composante « ressources et compétences » (RC), l'organisation acquiert et développe de multiples ressources et compétences, tant au niveau humain que matériel ou financier. La composante « organisation » (O) reflète tous les choix réalisés sur la chaîne de valeur (les fonctions assurées en interne par l'organisation) et le réseau de partenaires (fournisseurs, distributeurs, sous-traitants...). Enfin, la composante « proposition de valeur » (V) comprend les offres qui sont élaborées par l'organisation et proposée à des clients avec certains modèles de revenus. Selon les choix effectués sur les composantes du modèle et les relations établies entre elles, un BM dégage des volumes et des structures de revenus et de coûts dont la différence constitue la marge. Au-delà de cette vision statique, l'élaboration d'un BM aura également un impact sur les flux d'encaissements et de décaissements dans l'activité d'une organisation⁸. *In fine*, ces deux flux détermineront des flux de trésorerie qui peuvent être fondamentaux dans la performance d'un BM comme par exemple celui de la grande distribution. La marge et les flux de trésorerie assurent au final la soutenabilité (ou non) du modèle construit.

Figure 1: Le modèle RCOV : un artefact pour représenter et analyser son business model

⁷ S. Svejenova, M. Planellas et L. Vives (2010), "An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom", *Long Range Planning*, 43 (2-3), p. 408-430.

⁸ Merci à Benoît Roux (IESEG) pour cette remarque fondamentale sur les flux financiers.



Du fait des interactions permanentes entre les composantes du modèle RCOV –symbolisées par des doubles flèches dans la figure 1-, celui-ci se prête à une double lecture. D’une part, il reflète le fonctionnement d’une organisation à un moment donné. Il peut alors aider un entrepreneur à comprendre de façon synthétique le fonctionnement actuel ou projeté de son organisation. Dans cette optique, le BM peut être considéré comme un artefact aidant à produire une description statique de l’activité. D’autre part, il permet de réfléchir aux évolutions en cours (dans l’environnement de l’entreprise ou dans l’entreprise elle-même) qui risquent d’affecter chacune des composantes du BM et qui appellent éventuellement des modifications plus ou moins radicales (Demil et Lecocq, 2010)⁹. Les éléments dans chaque composante sont en effet susceptibles d’évoluer suite à des choix volontaires, à la dynamique interne de l’organisation ou à des évolutions positives ou négatives de l’environnement. Dans cette utilisation, le modèle RCOV s’apparente à un outil de compréhension des changements et des ajustements nécessaires dans l’activité. La dimension dynamique d’un BM est souvent cruciale car certains effets positifs ou négatifs n’apparaissent que dans le temps suite à l’accumulation de compétences, de ressources ou de transactions. Par exemple, le BM formulé en 2001 par Jeff Bezos pour son entreprise *Amazon.com* s’appuyait sur la croissance de l’activité et les volumes comme élément central. Un BM comme celui d’Amazon n’a ainsi pas permis à l’entreprise de dégager des bénéfices pendant des années, jusqu’à ce qu’un nombre important de transactions fut atteint et des économies d’échelle générées. Actuellement, de nouvelles propositions de valeur sont faites suite à l’accumulation de ressources notamment dans son activité de commerce en ligne telles que la location de capacités de stockage de données, l’offre logistique vers les petites entreprises ou la location de serveurs (Isckia, 2009)¹⁰.

Que ce soit dans une utilisation statique ou dynamique, le modèle RCOV constitue un outil heuristique qui aide à soutenir la réflexion d’un entrepreneur. Il permet de penser le BM d’une organisation et de réfléchir aux changements émergents ou volontaires dans le fonctionnement de cette organisation. Ces changements peuvent intervenir à différents moments dans la vie d’une entité. C’est ce que nous développons dans la section suivante.

⁹ *Ibid*

¹⁰ T. Isckia (2009), “Amazon’s evolving ecosystem: A cyber-book store and application service provider”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 26 (4), p. 332-343.

2- Quand penser ou repenser son business model ?

L'élaboration d'un BM est souvent perçue comme un élément central –voire fondateur- d'une entreprise en création ou en développement. L'entrepreneur ou le dirigeant d'une organisation, quelle qu'elle soit (entreprise, association, activité sans structure juridique...) se doit de développer et éventuellement de formaliser une réflexion sur l'évolution de son BM pour convaincre les parties prenantes de le rejoindre dans son projet (Verstraete et Jouison, 2009)¹¹. Plus précisément, deux types de situations amènent à interroger le BM et à stimuler la créativité stratégique, c'est-à-dire à envisager des modifications dans les composantes du BM ou leurs relations.

D'une part, lors de la création d'une activité via une nouvelle entreprise ou au sein d'une structure existante, l'entrepreneur définit le futur mode de fonctionnement de l'activité concernée afin d'assurer au mieux son insertion dans l'environnement et sa pérennité¹². Dans cette situation, réfléchir de façon créative à son BM peut permettre d'éviter la concurrence directe avec d'autres organisations existantes et de créer une offre différenciée, voire de nouveaux marchés (Kim et Mauborgne, 1999)¹³, mais également de baisser les coûts d'une activité par rapport à son organisation traditionnelle sur le marché.

D'autre part, une fois l'activité créée, des interrogations quant à la performance de cette dernière peuvent inciter à repenser son BM. Ces interrogations concernent souvent une baisse de performance ou la recherche d'un accroissement de performance. Dans le premiers cas, une firme peut se trouver en difficulté à cause d'une évolution de l'environnement (action des concurrents, modification du cadre réglementaire, augmentation du coût des ressources nécessaires à l'entreprise...) ou d'une évolution interne (baisse de la qualité de service, désorganisation progressive...) rendant le BM moins performant. Mais des dirigeants ou de nouveaux actionnaires peuvent également vouloir augmenter la performance de leur activité en accroissant par exemple les revenus ou en baissant les coûts. D'autres améliorations des performances d'un BM sont également envisageables comme la volonté de stabiliser une activité, d'obtenir un positionnement spécifique ou de réduire le risque associé à cette activité. Dans ces différents cas de figure, l'entreprise peut choisir de modifier son organisation, le type de ressources ou de compétences qu'elle valorise ou sa proposition de valeur.

Reprenons quelques exemples d'axes d'amélioration potentielle d'un BM. Certaines activités sont soumises à des effets saisonniers forts ou génèrent peu d'effets de fidélisation des clients lorsqu'elles sont menées de manière traditionnelle. Un changement de BM peut, dans ces cas, permettre de limiter la saisonnalité de l'activité ou de générer un « *lock-in* » des clients par lequel les coûts investis dans la relation avec l'entreprise entravent la mobilité des clients vers les concurrents. Par exemple, dans la lignée de *Flysocks.com*, plusieurs entreprises du secteur de la vente de chaussettes s'appuient désormais sur système d'abonnement en proposant aux clients de leur livrer chaque trimestre un nombre donné de paires de chaussettes. Alors que l'industrie de la chaussette est un secteur difficile dans lequel la fidélité des consommateurs à

¹¹ T. Verstraete, E. Jouison (2009), *Business model pour entreprendre*, Editions De Boeck Université, Bruxelles.

¹² Certaines entreprises n'ont pas vocation à être pérennes. Cependant, nous pensons que ces cas restent marginaux et nous retenons que de manière générale les entrepreneurs et dirigeants cherchent la pérennité de leur activité.

¹³ W.C. Kim, R. Mauborgne (1999), "Strategic, value innovation, and the knowledge economy", *Sloan Management Review*, Spring, p.41-54.

l'égard d'une marque ou d'un lieu de vente est traditionnellement très faible, ces entreprises réussissent à rendre plus captif le client grâce au système d'abonnement. Elles réussissent également, grâce à leur BM innovant à réduire considérablement leur besoin en fonds de roulement (par rapport au circuit traditionnel de la vente via la grande distribution) et surtout à mieux gérer leurs opérations (grâce à une prévision des ventes de la saison facilitée). Ce type de créativité nous montre que même des organisations évoluant dans des secteurs traditionnels peuvent être concernés par une réflexion sur l'évolution de leur BM.

La volonté de changement de BM peut également trouver son origine dans la recherche d'une image différenciatrice. Ainsi, certains consultants se font désormais rémunérés sur la base de leur succès (*success fees*) et non sur la base d'un prix forfaitaire par jour d'intervention. Ce modèle de génération de revenus implique une commercialisation et une organisation de la production du service très différente des formes traditionnelles de conseil. Il a pour objectif de conférer un positionnement spécifique et une bonne image auprès des dirigeants susceptibles de devenir des clients.

Enfin, un changement de BM peut avoir pour objectif de réduire les risques opérationnels ou financiers associés à une activité. Ainsi, *MyMajorCompany* a développé un modèle de production musicale qui s'appuie sur des investisseurs privés -les consommateurs potentiels- pour réduire l'investissement initial -et donc le risque financier- nécessaire pour produire un artiste, mais également sur les « votes » des consommateurs potentiels avant la production de l'artiste pour réduire le risque marché. La forte implication des « clients » en amont du développement de nouveaux artistes permet ici une forte baisse des risques.

Les différentes situations énoncées précédemment conduisent les entreprises à repenser leur BM. Elles trouvent leur origine dans des facteurs endogènes ou exogènes à la firme. Ainsi, l'introduction d'une nouvelle technologie dans un secteur conduit souvent les entreprises à devoir inventer de nouveaux BM. Par exemple, le passage de l'Internet traditionnel (« bas débit », 56 ko/seconde) à l'Internet haut débit (ADSL) s'est accompagné d'une évolution du BM des fournisseurs d'accès Internet (FAI). Cette évolution s'est alors traduite par une facturation au forfait (Internet illimité) là où l'accès à la technologie précédente se vendait à la consommation (coût par minute d'utilisation d'Internet).

Parmi les facteurs exogènes, les révisions ou créations de BM dépendent beaucoup du cycle de vie de l'activité. Dans les industries émergentes, la créativité forte des entrepreneurs amène à observer des BM multiples et très hétérogènes. Les technologies sont peu stabilisées et standardisées, les goûts et besoins des clients ne sont pas entièrement cernés ou satisfaits. Cette forte incertitude laisse la place à de très nombreuses tentatives de la part d'entrepreneurs, donnant à voir une multiplication des BM. Dans l'activité (re)naissante de la voiture électrique, les solutions technologiques et les paris des constructeurs sont par exemple actuellement nombreux. Quel type de propulsion sera sélectionné par le marché : batterie lithium-ion ou lithium-métal-polymère ou véhicule hybride ? Quel mode de consommation sera plébiscité à terme : la vente, la location, le prêt ? Quelles alliances se révéleront les plus pertinentes pour créer un écosystème d'affaires performant ?

Pendant la phase de croissance du secteur, un processus de sélection apparaît, réduisant ainsi l'activité de créativité stratégique des entreprises. A ce stade, le plus souvent, quelques BM s'institutionnalisent et apparaissent alors comme évident pour tous les acteurs du secteur. Dans le secteur audiovisuel, les modèles public et privé se sont ainsi longtemps fait face. Le

premier largement financé par l'Etat et la redevance audiovisuelle. Le second, essentiellement financé par les écrans publicitaires et les éventuels abonnements.

Lors de la phase de maturité, les entrepreneurs peuvent inventer de nouveaux BM. D'une part, les entreprises en place peuvent proposer un nouveau BM pour survivre et/ou accroître leur performance. C'est par exemple le cas de *Ryan Air* qui a évolué au début des années 90 vers un BM *low cost* inspiré de *Southwest Airlines*, après avoir connu de graves difficultés financières. D'autre part, les nouveaux entrants (entrepreneurs qui souhaitent entrer dans un secteur) peuvent créer de nouveaux BM pour contourner les barrières à l'entrée, généralement importantes en phase de maturité d'un secteur (Lecocq et Demil, 2006)¹⁴. Les *hard discounters* comme Aldi sont ainsi arrivés en France avec un BM innovant, basé notamment sur des surfaces de vente de petite taille implantées en centre ville qui permettaient de contourner les barrières à l'entrée réglementaires du secteur français de la grande distribution.

Enfin, dans un secteur en déclin, de nouvelles manières d'opérer apparaissent parfois pour contrer les activités de substitution et allonger la durée de vie de l'activité. Dans la presse, on voit ainsi une migration des contenus des journaux vers l'Internet sous forme gratuite ou payante (comme le fait le *Wall Street Journal*).

Les occasions de créativité stratégique sont donc multiples à différents stades du cycle de vie de l'activité. Reste à faciliter cette créativité. Nous pensons que le modèle RCOV peut aider à soulever des questions stimulantes pour un entrepreneur.

3- Stimuler la créativité stratégique grâce au modèle RCOV

Le modèle RCOV est à la fois un outil de représentation du fonctionnement d'une organisation et un outil heuristique qui oriente l'action en indiquant les voies de transformation potentielles de l'activité. On retrouve derrière ces deux grandes fonctions les approches statique et dynamique que nous évoquions plus haut. Dans ces deux utilisations, le modèle RCOV joue le rôle d'un artefact visuel et de support à la créativité de l'entrepreneur, à l'instar des artefacts en matière de design (Stigliani, 2008)¹⁵. L'artefact permet d'abord de déclencher l'inspiration en stimulant la réflexion. C'est en effet en interagissant avec de multiples artefacts (prototypes, schémas, images, modèles...) entre lesquels les acteurs établissent des liens que les individus créent de nouvelles idées ou produits. Par ailleurs, un artefact permet de « déconnecter » l'auteur de son idée, en incarnant dans un objet une pensée individuelle qui devient communicable. Une autre fonction de l'artefact est donc de faciliter l'échange entre les membres d'une organisation en proposant une base de discussion commune qui peut potentiellement faire intervenir de nombreux individus ainsi que de nombreux autres artefacts. Dans ce sens, le modèle RCOV – comme tout modèle en management- est un outil permettant de créer un sens partagé, ou à défaut, de proposer un objet de discussion commun. Enfin, de par son caractère communicable, un artefact peut permettre d'emporter l'adhésion de parties prenantes extérieures. Ces multiples fonctions peuvent se révéler utiles lors de l'élaboration et la discussion d'un BM. Ainsi pour

¹⁴ Lecocq X., Demil B. (2006), "Strategizing industry structure: The case of open systems in a low-tech industry", *Strategic Management Journal*, 27, 9, p.891-899.

¹⁵ I. Stigliani (2008), "Artifacts and creativity: The role of artifacts during the creative process in a product design firm", *Academy of Management Proceedings*.

Osterwalder (2004)¹⁶, la représentation d'un BM permet de déclencher la créativité et la génération de nouvelles idées, de comprendre et de créer un consensus (interne et externe) sur le fonctionnement de l'entreprise, d'analyser son mode opératoire et de le comparer avec celui de concurrents ou encore de faciliter sa mise en œuvre.

Au-delà de ces fonctions générales, la valeur heuristique du modèle RCOV tient à la créativité stratégique qu'il peut stimuler. Dans ce modèle, l'entrepreneur peut explorer plusieurs voies d'innovation du BM de son activité. Un premier type d'innovation concerne les modifications apportées aux composantes de son BM de façon relativement indépendante des autres. Il s'agit alors de modifier les éléments constituant chaque composante: introduire ou développer de nouvelles ressources et compétences, modifier son organisation interne ou faire appel à un nouveau type de parties prenantes, ou de changer ses propositions de valeur en modifiant l'offre, mais aussi, par exemple, en trouvant de nouveaux types de clients. Externaliser une fonction peut ainsi permettre de rendre plus efficiente une entreprise sans en changer fondamentalement la proposition de valeur ou le pool de ressources qu'elle a accumulé.

Un deuxième type d'innovation concerne les relations entre composantes et entre éléments au sein des composantes. Typiquement, donner une valeur à des ressources qui sont délaissées par l'environnement pour de nouvelles propositions de valeur est un exemple de ce type de créativité (Baker et Nelson, 2005)¹⁷. On retrouve ce genre de créativité entrepreneuriale dans l'histoire d'Earl Tupper lorsqu'il se heurta dans les années 40 à des ventes médiocres en magasin. L'inventeur d'objets en plastique à des fins de conservation importa alors dans son entreprise la technique de la vente-démonstration à domicile. Cette technique ne se révéla alors pas uniquement comme une modification de son canal de distribution. Elle valorisait et mobilisait en même temps un réseau de femmes qui s'avèreront être les meilleures ambassadrices de la marque et des produits, et associait dans une expérience de vente unique les clientes et les vendeuses participant à une proposition de valeur unique. Avec le temps, ce réseau se développa par capillarité et devint l'atout principal de l'entreprise *Tupperware*, créant un cercle vertueux entre nombre de consommatrices et nombre de démonstratrices. Dans cet exemple, partant d'une proposition de valeur existante, la modification de l'organisation de la vente modifie en retour et la proposition de valeur (une expérience de consommation nouvelle), et les ressources de l'entreprise (la création d'un réseau de vente unique). La performance de l'entreprise *Tupperware* vient ici à la fois de l'intégration d'un nouveau type de partenaire (les clientes elles-mêmes) dans l'organisation de l'entreprise (évolution de la composante « Organisation ») mais également de la capacité de l'entreprise à exploiter au maximum ce nouveau de canal de distribution pour créer de nouvelles propositions de valeur et étendre la base installée de clientes en tant que ressource (renforcement des interactions entre composantes).

La dimension heuristique du modèle RCOV vient de ce qu'il amène à réfléchir à chaque composante d'un BM, et aux interactions entre composantes que tout changement –volontaire ou émergent- peut produire. A l'inverse d'autres modèles aux relations systématiques pré-établies, impliquant des associations étroites entre causes et conséquences, le modèle RCOV incite seulement à réfléchir aux interactions entre composantes. Certaines interactions peuvent produire ou non des effets. Certains effets peuvent être émergents et négatifs.

¹⁶ A. Osterwalder (2004), „The Business Model ontology – a proposition in a design science approach“, *PhD Dissertation*, Université de Lausanne, février.

¹⁷ T. Baker, R.E. Nelson (2005), “Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 3, pp. 329-366.

Dans ce cadre, le modèle RCOV peut permettre d'améliorer la créativité en favorisant le dialogue et la discussion d'idées et leur raffinement progressif. A la différence d'un outil comme le business plan qui remplit surtout une fonction de prévision, de communication et d'adhésion, l'intérêt du BM réside à nos yeux dans la créativité qu'il permet potentiellement de générer lors d'une phase entrepreneuriale. Le modèle RCOV peut par exemple être mobilisé dans des séminaires de créativité réunissant les principaux acteurs d'une activité. L'animateur -manager, chercheur ou consultant-, aura alors pour objectif de favoriser la représentation du BM et de stimuler les échanges sur le BM futur et les innovations qui peuvent y être introduites. La démarche ouvre des pistes pour une réflexion à la fois analytique et synthétique concernant l'activité d'une organisation. Le pouvoir analytique du modèle RCOV réside dans la décomposition du BM et la réflexion par composante et par éléments (par exemple, l'analyse de chaque ressource au sein de la composante « Ressources et Compétences »). Il est également synthétique parce que ce sont autant les relations entre éléments et composantes que la nature de ces derniers qui détermineront la performance du BM dans le temps. Nous proposons dans la section suivante les questions principales à se poser dans le cadre d'une démarche créative sur le BM.

4- Animer une réflexion sur les composantes du modèle et leurs interactions

Pour stimuler la créativité lors d'une session visant à penser le BM d'une activité, l'animateur peut solliciter des discussions sur chacune des composantes du modèle RCOV ainsi que sur les interactions entre celles-ci.

Composante 1: Les ressources et compétences

La première composante du modèle RCOV concerne les ressources et compétences mobilisées par l'entreprise. Les ressources sont des actifs tangibles et intangibles permanents ou non à la disposition d'une organisation. Les marques, les contrats commerciaux, les machines, les bâtiments ou la trésorerie sont des exemples de ressources détenues par une organisation. Les compétences résultent, quant à elles, de l'intégration des ressources et des savoir-faire individuels et collectifs.

Il est impossible et sûrement peu utile d'inventorier toutes les ressources et tous les savoir-faire présents dans une entreprise. Cependant, la focalisation sur l'avantage concurrentiel dans la démarche stratégique traditionnelle a souvent conduit les chercheurs et consultants à s'intéresser uniquement aux ressources et compétences à l'origine de cet avantage. L'analyse stratégique se limite donc souvent à l'identification des ressources ou des compétences dites « centrales », « clés » ou encore « distinctives », c'est-à-dire fondant sa réputation (Grant, 1991)¹⁸. Ces compétences peuvent venir d'une expertise dans une technologie particulière, de la connaissance des réseaux de distribution ou encore de la mise en œuvre d'une méthode de production. Elles peuvent relever de domaines très divers tels que les ressources humaines, le marketing ou encore la R&D, mais elles résultent le plus souvent de compétences d'intégration et de coordination de ressources et compétences fonctionnelles. Par exemple, Grant mentionne que *McDonald's* possède des compétences remarquables en développement de produits, études de marché, gestion des ressources humaines, finance et gestion des

¹⁸ Grant R.M. (1991), „The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation“, *California Management Review*, p.114-135, Spring

opérations. Cependant, la source fondamentale de son succès est l'intégration de ces diverses compétences fonctionnelles pour assurer une forte uniformité de produits et de services.

Si les compétences distinctives sont créatrices de valeur et donc intéressantes en tant que base pour développer de nouvelles propositions de valeur, elles ne sont cependant pas les seules à pouvoir être prise en compte dans une démarche de créativité sur le BM. En effet, dans le cadre du modèle RCOV, les acteurs d'une entreprise sont également encouragés à lister des ressources ou des compétences qui ne sont pas du tout « stratégiques » de prime abord. En effet, l'exploitation de ces ressources ou de ces compétences « secondaires » (et donc souvent peu exploitées) peut constituer un gisement potentiel de création de valeur pour l'entreprise. Ainsi, le quotidien régional *Ouest France* est le plus vendu en France. Ses ressources clés sont notamment son image de marque dans les zones couvertes, son exceptionnel réseau de portage et son nombre d'abonnés. Ses compétences distinctives sont par exemple sa capacité à vendre de la publicité sur des supports multiples (quotidien, site Internet, suppléments spéciaux...). Cependant, lorsque les dirigeants ont cherché à augmenter les revenus de l'entreprise en tirant parti des ressources inexploitées ou mal exploitées, ils ont considéré leur capacité à imprimer des journaux pour d'autres entreprises. En effet, l'imprimerie de *Ouest France*, très moderne, n'était active que quelques heures par jour. Le quotidien est alors devenu l'imprimeur d'autres journaux, générant ainsi plusieurs millions d'euros de revenus supplémentaires grâce à une meilleure utilisation d'un actif qui ne fonde pas la réputation de l'entreprise.

Comme le montre l'exemple de *Ouest France*, les potentialités de développement de l'activité d'une entreprise, et donc d'innovation, dépendent inmanquablement de l'excédent de ressources dont celle-ci dispose. C'est donc ce surplus de ressources (ou *slack*) qui doit être recherché dans le cadre d'une démarche de créativité en matière de BM. En effet, comme l'a souligné Penrose (1959)¹⁹, la croissance d'une entreprise suppose un excédent en matière de ressources cognitives des managers (ces derniers doivent pouvoir penser le développement de l'entreprise ou découvrir des gisements de croissance) mais également en matière de ressources physiques diverses (machines, bâtiments...). Le potentiel de développement provient donc de l'exploitation de ces ressources excédentaires.

Le *slack* est un stock excédentaire de ressources par rapport aux ressources minimales nécessaires pour mener à bien l'activité d'exploitation de la firme. Il amortit et absorbe les chocs extérieurs mais permet également d'initier des changements au sein de l'organisation. Dans une entreprise, il existe différents types de *slack* plus ou moins facilement redéployables (c'est-à-dire utilisables dans des conditions plus ou moins diverses) : le *slack* incorporé, le *slack* disponible (non incorporé) et le *slack* potentiel. Ces différents types de *slack* définissent le degré de mobilité des ressources de l'organisation (la possibilité de les échanger sur un marché). Plus les ressources sont incorporées plus elles sont difficilement redéployables. Grâce à sa forte disponibilité, le *slack* non-incorporé (par exemple la trésorerie) permet une très forte adaptabilité de l'organisation. Dès l'instant où le *slack* est incorporé (embauches, investissements dans des machines ou achat de brevets...), cela signifie que l'organisation s'est adaptée à une situation donnée. En s'adaptant, elle a aussi réduit son adaptabilité car les ressources déployées peuvent difficilement être redéployées autrement, à un autre moment. Cependant, c'est souvent en redéployant de manière marginale le *slack* incorporé (par exemple en utilisant une machine d'une nouvelle manière) que l'entreprise innove dans l'utilisation de ses ressources et compétences. Ainsi, le *Stade de France* est une ressource qui

¹⁹ Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, MA

peut être redéployée à la marge lorsqu'il est réaménagé pour accueillir des événements comme des concerts lors des périodes de faible activité sportive.

Le *slack* potentiel, quant à lui, concerne les ressources que l'entreprise est susceptible et capable d'acquérir dans l'environnement (par exemple un financement bancaire ou un bien immobilier). Il convient, lors d'une démarche de créativité sur le business model, de porter également la réflexion sur les ressources de l'environnement qui peuvent être intégrées dans l'entreprise et constituer autant d'opportunités de reconfiguration des ressources et compétences actuelles et éventuellement d'évolutions du business model. De manière générale, les ressources et compétences les plus intéressantes à acquérir sur les marchés sont celles qui présentent la productivité la plus forte pour un coût minimal, autrement dit ce sont celles qui sont sous-évaluées par la plupart des concurrents (Barney, 1986)²⁰. La grande distribution en France s'est ainsi développée en France dans les années 1960 sur des terrains immenses à la périphérie des villes achetés pour peu cher car considérés comme peu exploitables à des fins commerciales. Par contre, il ne suffit pas simplement de se procurer une ressource sous évaluée identifiée dans l'environnement pour augmenter la performance d'une organisation. Encore faut-il que la dite ressource soit exploitable par l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle puisse être combinée de manière satisfaisante avec les autres ressources et compétences détenues afin d'en tirer la productivité maximale.

Questions relatives à l'identification et à l'acquisition des ressources et compétences

- *Quelles sont les ressources et compétences de mon entreprise ?*
- *Quelles ressources et compétences faut-il chercher à maintenir et à reproduire dans mon entreprise ?*
- *Y-a-t-il des ressources et compétences sous-exploitées dans mon entreprise ?*
- *Y-a-t-il des ressources et compétences surexploitées dans mon entreprise et dont la surexploitation pourrait induire à terme une baisse des revenus ou un surcoût ?*
- *Quelles sont les ressources et compétences sous-valorisées sur le marché et que je peux acquérir ?*

Questions relatives aux interactions entre les ressources et compétences et les autres composantes du business model

Dans une approche dynamique du BM, les ressources et compétences d'une organisation peuvent avoir un impact sur les propositions de valeur de cette dernière :

- *Avec quelles ressources et compétences l'entreprise peut-elle générer des revenus ?*
- *L'amélioration de certaines compétences et/ou la meilleure exploitation de certaines ressources peuvent-elles améliorer les propositions de valeur ?*
- *Les ressources disponibles sur le marché sont-elles valorisables par l'entreprise via une proposition de valeur ?*
- *La génération de revenus provenant de l'exploitation de ces ressources et compétences ne limite-t-elle pas la génération de revenus futurs de l'entreprise ?*

²⁰ Barney J.B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, 32, 10, p.1231-1241.

La même démarche peut être adoptée pour stimuler la créativité stratégique portant sur la relation entre les ressources et compétences d'une part et l'organisation interne et externe d'autre part.

- *Quelle meilleure utilisation peut-on faire des ressources et compétences en les intégrant mieux dans les dispositifs organisationnels ?*
- *Quelles ressources et compétences incorporées peu exploitées peut-on redéployer pour leur trouver une meilleure utilisation ?*
- *Comment ces ressources et compétences peuvent-elles être redéployées ?*
- *Les ressources disponibles sur le marché sont-elles intégrables et soutenables par l'organisation ?*

Composante 2 : Les propositions de valeur

La proposition de valeur est un concept plus large que celui d'offre qui tend à réduire la créativité à la seule innovation en termes de produits ou services que propose une entreprise sur son marché. Cette proposition de valeur se réfère à la fois aux clients visés par une organisation et aux besoins satisfaits chez ces clients, ainsi qu'à la façon de répondre à ces besoins et de donner accès à l'offre (Johnson et al., 2008)²¹. Définir une proposition de valeur revient donc à réfléchir simultanément à trois éléments : les caractéristiques des clients potentiels, l'offre de produits et services, et les conditions d'accès à ces derniers. Tous ces éléments peuvent être des leviers pour innover dans une activité donnée. En effet, le concept de proposition de valeur insiste sur la construction simultanée d'une offre et d'une cible de clients sans partir d'un *a priori* sur la définition de ce que sont les offres sur le marché ou les clients de ce marché. Une conséquence de cette approche est qu'une même offre peut donner lieu à de multiples propositions de valeur en fonction des clients ciblés et des modèles de revenu mis en place pour donner accès à l'offre.

Du côté des clients, il est souvent possible de segmenter finement une clientèle potentielle pour repérer des cibles peu ou mal servies par un marché ou d'impliquer plus fortement le client dans sa chaîne de valeur pour coproduire l'offre (Plé et al., 2010)²². Chaque entreprise sur un marché fait en général des choix de positionnement et de ciblage selon des critères de segmentation sociodémographiques, comportementaux ou liés au type d'utilisation. Utiliser d'autres critères que ses concurrents peut permettre d'innover comme l'a fait *Boursorama / Fimatex* qui a toujours ciblé, dès la fin des années 90, une clientèle qui passait ses ordres financiers par Minitel d'abord, puis Internet, impliquant plus directement le client dans l'activité d'intermédiation des banques. L'implication plus forte des clients dans l'élaboration et la réalisation de l'offre peut permettre de baisser les coûts mais aussi de faire du sur-mesure en déterminant en amont les besoins précis du client au travers de processus d'innovation distribuée (Von Hippel, 1988)²³. Une autre question relative aux clients tient à la cible de l'offre de l'entreprise. L'apparition d'Internet aura notamment montré de façon claire qu'un BM peut s'adresser à différents types de clients qui se voient proposer des offres complémentaires. Ainsi, parmi les BM gratuits identifiés par Anderson (2009), certains

²¹ M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann (2008), "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, Décembre, p. 50-59.

²² L. Plé, X. Lecocq, J. Angot (2010), « Customer-Integrated Business Models: A theoretical framework », *M@n@gement* (forthcoming).

²³ E. Von Hippel (1988), *The sources of innovation*, NY: Oxford University Press.

producteurs (comme des annonceurs) paient pour accéder à d'autres clients d'une organisation. Ce type de BM apparaît notamment dans le secteur des médias ou de la presse où l'achat d'espaces publicitaires par des annonceurs génère la quasi-totalité des revenus d'un journal permettant ainsi la gratuité pour le client (le lecteur).

Du côté de l'offre, l'entrepreneur doit d'abord s'interroger fondamentalement sur ce qui est offert au client et qui fera l'objet d'une rémunération. En résumé, quel est l'objet de la transaction avec le client ? Il s'agit notamment de s'interroger sur le transfert de droits de propriété qui est opéré dans une proposition de valeur. En général, une vente classique implique un transfert de propriété entre vendeur et acheteur mais de plus en plus, les transactions portent dans de nombreux secteurs sur l'utilisation d'un actif. Une tendance forte est ainsi à l'œuvre dans des secteurs industriels traditionnels pour transformer en service ce qui auparavant était vendu comme un bien. Michelin a par exemple opéré ce mouvement en vendant des solutions à la mobilité beaucoup plus que des pneus. Parallèlement, à cette réflexion, un entrepreneur doit s'interroger sur les besoins des clients qui sont peu ou pas suffisamment adressés par les offres actuelles sur le marché. Une réflexion du type « analyse de la valeur » cherchera à comprendre les fonctions essentielles ou secondaires de l'offre qui satisferaient une clientèle potentielle comme l'a fait *Tata* dans le secteur automobile en Inde pour produire le concept de la Nano à un prix imbattable de 2500\$ (Johnson et al., 2008). Ce type de réflexion débouche sur un processus d'innovation qui redéfinit les offres sur le marché. Cette analyse de la valeur peut s'appuyer notamment sur des décisions concernant le couplage ou le découplage des services et produits inclus dans une offre. Cette démarche permet d'épurer ou au contraire d'enrichir les offres présentes sur un marché. Le couplage (« *bundling* ») consiste en la vente d'une offre qui comprend en réalité plusieurs offres qu'il serait possible de dissocier pour les vendre séparément (Stremersch et Tellis, 2002 : 56)²⁴. C'est le cas par exemple de la vente d'abonnement de théâtre ou d'opéra à un prix plus avantageux que la vente au détail. Un objet aussi familier qu'un CD de musique peut être considéré comme la vente d'un lot de morceaux de musique quand aujourd'hui les ventes à l'unité se sont multipliées sur Internet. L'offre couplée ou associée peut représenter plusieurs avantages pour les clients. Elle peut entraîner une baisse des prix, limiter ses coûts de transaction, lui permettre l'interconnexion entre différents systèmes, réduire ses risques, améliorer les performances de l'offre. En plus d'une baisse de prix, ce type d'offre permet surtout d'accroître la valeur de l'offre pour le consommateur et de générer des économies d'agrégation, particulièrement importantes dans les biens informationnels (Bakos et Brynjolfsson, 2000)²⁵. A l'inverse, le principe de l'offre épurée est généralement repris dans les propositions *low cost* quel que soit le secteur dans lequel il s'applique (Beigbedder, 2007)²⁶, quitte à faire payer les services supplémentaires au consommateur. Dans ces propositions de valeur, les entrepreneurs cherchent alors avant tout à se centrer sur les fonctions fondamentales attendues par les clients (« être transporté » dans le transport aérien, « dormir à moindre prix » dans l'hôtellerie, « des coiffures standard » dans la coiffure...) et abandonnent les fonctions périphériques. Enfin, de la même manière que pour les groupes de clients, la créativité d'un BM peut être reliée au fait d'envisager conjointement plusieurs offres qui entretiennent des liens étroits entre elles. Pour reprendre les exemples de BM

²⁴ S. Stremersch, G.J. Tellis (2002), "Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing", *The Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, pp. 55-72.

²⁵ Y. Bakos, E. Brynjolfsson (2000), "Bundling and Competition on the Internet", *Marketing Science*, Vol. 19, No. 1, Special Issue on Marketing Science and the Internet, pp. 63-82.

²⁶ C. Beigbedder (2007), « Le « low cost » : un levier pour le pouvoir d'achat », rapport remis le 12 décembre à Luc Chatel.

gratuits développés par Anderson (2009), la gratuité dans certains BM provient des subventions croisées établies entre plusieurs offres. Dans ce cadre, un produit ou un service est rémunéré pour un autre produit ou service. C'est le cas par exemple des téléphones mobiles et des forfaits les accompagnants. Les revenus sont alors générés essentiellement par la vente de forfaits et non par la vente de téléphones, les opérateurs subventionnant le coût des appareils en échange d'un engagement à moyen terme de leurs clients. L'offre est en effet composée de deux modules dont l'un est gratuit. Dans un autre BM identifié par Anderson (2009) -le BM freemium- des offres avec des niveaux de sophistication différents sont proposées sur le marché. Certains consommateurs paient alors pour des versions améliorées du produit ou du service, ce qui subventionne une offre gratuite pour les autres clients. C'est le cas par exemple de la version de base d'*Adobe Acrobat Reader*, dont les fonctionnalités sont restreintes et des versions professionnelles et sophistiquées d'Adobe qui permettent l'édition professionnelle de documents, le montage vidéo ou le développement d'applications web.

De manière plus générale, une entreprise développe souvent plusieurs propositions de valeur - éventuellement au sein d'un domaine d'activité-, soit pour un même groupe de clients, soit pour des clients différents. Une réflexion créative sur le BM d'une entreprise peut alors avoir pour objectif la création de nouvelles propositions de valeur à destination de nouvelles cibles complémentaires aux clients actuels. Une nouvelle proposition de valeur peut alors transformer un marché le cas par exemple de la stratégie d'*Apple* autour de son traditionnel en un marché multi-faces dans lequel plusieurs groupes bénéficient de propositions de valeur complémentaires. C'est *iPhone* et *iPad*. *Apple* a su conjuguer à cette occasion l'enrichissement de son catalogue d'applications avec l'accroissement de la valeur de ses appareils auprès des clients finaux. L'entreprise a dans ce cas deux propositions de valeur complémentaires -la proposition d'une plate-forme de développement d'application et l'accès à un catalogue d'applications- qui s'enrichissent mutuellement et pour lesquelles elle fait rémunérer à la fois sur chaque transaction de téléchargement d'applications et sur la vente de ses appareils.

Innover au niveau de sa proposition de valeur requiert souvent d'envisager de façon innovante les deux points précédents simultanément -la créativité basée sur l'analyse et le choix de clients et l'élaboration d'une offre-, comme dans le cas de la maison individuelle (*Le Monde*, 4 mai 2010). Certains constructeurs ont en effet bâti une proposition de valeur ciblant les « acheteurs bricoleurs », généralement primo-accédants, qui sont potentiellement intéressés par des maisons à finir soi-même. Si cette proposition n'intéresse qu'une petite partie du marché, elle permet à l'acheteur de réaliser néanmoins une économie de 30% sur son achat. Côté constructeur, une maison finie est livrée mais tous ses aménagements intérieurs sont à terminer. Ce choix peut même se décliner en plusieurs options et donc propositions de valeur différentes selon le niveau des finitions prises en charge par le client (sanitaire, carrelage, plâtrerie...).

Une dernière source d'innovation stratégique liée à la proposition de valeur réside dans la façon de donner accès aux produits ou services. Derrière cette question de l'accès deux éléments importants doivent être analysés : comment distribuer l'offre auprès des clients et quel modèle de revenu bâtir ? Si le premier point est relativement traditionnel dans la démarche entrepreneuriale, le second permet une créativité stratégique importante, souvent insoupçonnée. Le modèle de revenu comprend en effet trois éléments : l'unité de base qui sert à fixer le prix de vente, le niveau de prix et les modalités de paiement de l'offre. Le modèle de

revenu va donc au-delà du positionnement prix que l'entreprise établit lors du lancement d'une offre sur un marché en analysant les offres concurrentes.

Concernant l'unité de base qui sert à fixer le prix de vente, une démarche créative consiste à s'interroger sur l'objet de la transaction qui sera rémunéré. Ainsi, un opérateur téléphonique peut facturer une consommation à la minute ou à la seconde de conversation mais aussi proposer des cartes prépayées ou des forfaits limités ou illimités. Pour un consultant, se faire rémunérer au forfait jours sur une mission (ce sont les jours d'intervention qui sont vendus) n'équivaut pas à se faire rémunérer partiellement sur le succès de sa mission (c'est alors le succès qui est rémunéré). L'unité qui sert de base à la rémunération est indissociable d'une réflexion sur ce qui est vendu (l'offre) au client et permet de coller au plus près aux besoins différents des clients d'un marché. Une autre façon d'innover dans son modèle de revenu concerne le niveau de prix fixé par une organisation. La détermination des niveaux de prix revient à savoir si les clients paieront tous le même prix ou si certains paieront plus cher pour la même prestation. On retrouve derrière cette question les outils du « *yield management* » qui permettent de gérer des installations fixes et d'optimiser la recette globale de ces installations en faisant varier le prix de l'offre dans le temps. Enfin, les modalités de paiement de l'offre jouent potentiellement un rôle de levier à l'innovation en fixant les conditions concrètes d'établissement du prix. Pour une même offre, une entreprise pourra vendre un bien mais aussi adopter des formules d'abonnement ou de location, voire un mix de plusieurs formules comme le crédit-bail. Derrière les conditions concrètes d'établissement du prix, des questions comme celles de la variabilité des prix en fonction des quantités achetées, du moment et de la fréquence de paiement du prix ou encore du mode de règlement peuvent aussi se révéler déterminantes.

Questions relatives aux propositions de valeur

- *Quels sont les problèmes des clients actuels ou potentiels non résolus actuellement sur le marché ?*
- *Quels sont les groupes de clients sur mon marché ?*
- *Quels clients payent ?*
- *Quel est l'objet de la transaction ?*
- *Pour quoi le client paye-t-il ?*
- *Comment le client paye-t-il ?*
- *Quelles sont les offres actuelles des concurrents sur le marché ?*
- *Comment puis-je m'en différencier ?*
- *Puis-je épurer les offres sur le marché ?*
- *Puis-je enrichir les offres sur le marché ?*
- *Quelles synergies y-a-t-il entre mes offres ?*
- *Puis-je discriminer les groupes de clients, les produits et les prix ?*
- *Comment distribuer mon offre ?*
- *Y-a-t-il cession des droits de propriété ou transfert du droit d'utilisation ?*
- *Quelles nouvelles offres puis-je proposer pour valoriser mes offres existantes ?*

Questions relatives aux interactions entre les propositions de valeur et les autres composantes du business model

Dans une approche dynamique du BM, les propositions de valeur d'une organisation peuvent

avoir un impact sur les ressources et compétences de cette dernière :

- *Puis-je considérer mes clients comme une ressource à valoriser auprès d'autres clients potentiels ?*
- *Ma proposition de valeur génère-t-elle une image positive qui constitue une ressource pour mes développements futurs ?*
- *La multiplication des transactions avec le marché (clients finaux, distributeurs, prescripteurs...) me permet-elle d'améliorer certaines compétences ?*

De façon similaire, les propositions de valeur faites sur un marché peuvent modifier le fonctionnement de l'organisation :

- *Mes propositions de valeur permettent-elles de standardiser mon fonctionnement organisationnel ou impliquent-t-elles du sur-mesure ?*
- *Les volumes de vente et le nombre de transactions avec mes clients génèrent-ils des économies d'échelle ?*
- *Puis-je impliquer davantage dans mon organisation mes clients ou d'autres acteurs du marché (distributeurs, prescripteurs...) ?*

Composante 3: L'organisation interne et externe

L'organisation de l'activité est la troisième composante du modèle RCOV. Elle comprend deux dimensions, liées. La première est l'organisation interne. La seconde concerne l'organisation externe, c'est-à-dire le réseau de valeur constitué avec les partenaires. Les choix faits en matière d'organisation interne déterminent largement le périmètre du réseau de valeur à constituer (et inversement).

Pour un entrepreneur, une bonne solution pour choisir l'organisation d'une activité est souvent de définir dans un premier temps les activités de base (ou opérations) qui sont nécessaires à la réalisation des propositions de valeur définies. Il s'agit ensuite d'arbitrer, pour chaque activité de base ou groupe d'activités, s'il est préférable de le réaliser en interne ou à l'extérieur de l'entreprise (par le recours au marché ou au partenariat). En général, une activité sera internalisée ou confiée à l'extérieur en fonction de plusieurs critères : les ressources et compétences actuelles de l'entreprise, sa capacité à développer de nouvelles ressources et compétences dans la réalisation des opérations mais également les coûts et les avantages du recours à un partenaire. La créativité peut ici consister à confier à un partenaire une activité considérée par les concurrents comme faisant partie du cœur de métier. C'est par exemple le choix qu'a fait *Dell* à sa création en envisageant la R&D comme une fonction secondaire (ou en tout cas susceptible d'être assurée par des partenaires comme *Intel* ou *Microsoft*) alors que tous les concurrents de l'entreprise s'engageaient dans une logique d'inflation en matière d'investissement en recherche et développement. *Dell* a ainsi pu renforcer d'autres activités comme la logistique tout en proposant des prix plus bas que ceux des concurrents.

Pour les activités qui seront réalisées hors du périmètre de l'entreprise, il convient ensuite de choisir les bons partenaires, c'est-à-dire ceux qui s'engageront durablement en terme de qualité et de prix sur les prestations proposées. Là encore, la créativité peut jouer un rôle

important en mobilisant un partenaire inattendu ou en nouant une nouvelle forme de partenariat dans le secteur. Par exemple, dans les années 1980, l'entreprise Américaine *Domino's Pizza* s'est développée à l'international très rapidement car elle s'est appuyée sur le principe de la « master franchise », peu utilisé à cette époque, se reposant ainsi sur un partenaire clé dans chaque pays. Le « *crowdsourcing* » est un cas de recours à un partenaire inattendu (en l'occurrence le grand public) pour éventuellement mener à bien une activité (Chanal et Caron-Fasan, 2010)²⁷. On retrouve par exemple, cette logique de *crowdsourcing* comme élément fondamental de l'organisation des activités permettant la production des logiciels libres comme *Linux*.

L'organisation interne et externe retenue implique un certain niveau et une certaine structure des coûts supportés par l'entreprise (ce que nous appelons le modèle de coûts). Cependant, de manière plus dynamique et à moyen terme, l'organisation peut également permettre la création de nouvelles propositions de valeur. L'existence de partenariats permet par exemple, via les préceptes de l'« *open innovation* » (Chesbrough, 2003)²⁸, d'identifier dans l'environnement des technologies ou des marques susceptibles d'être échangées ou achetées et de devenir la base de nouvelles propositions de valeur pour l'entreprise. Il en est de même pour l'organisation interne. En effet, même si l'on considère souvent en stratégie que l'internalisation d'activités permet d'augmenter le pouvoir de négociation de l'entreprise, on oublie souvent qu'une telle démarche conduit également à pouvoir identifier de nouvelles sources de propositions de valeur. Ainsi, c'est par exemple parce que le journal *Ouest France* a internalisé la majeure partie des activités liées à ses systèmes d'information (y compris la programmation pour le développement de logiciels) que l'entreprise a pu ensuite identifier son service informatique comme susceptible de générer des revenus par l'intermédiaire de licences sur les logiciels (voire de la vente des logiciels) développés pour des besoins internes. Dans ce cas, les activités internes ont conduit à créer de nouveaux types de ressources susceptibles de fournir des revenus complémentaires.

Questions relatives à l'organisation des activités

- *Quelles sont les activités de base nécessaires à la réalisation de mes propositions de valeur ?*
- *Sur lesquelles de ces activités de base suis-je performant ?*
- *Sur lesquelles de ces activités de base puis-je améliorer ma performance ?*
- *Lesquelles de ces activités peuvent être réalisées par un prestataire/partenaire ?*
- *Qui sont les meilleurs partenaires/prestataires pour réaliser ces activités ?*
- *Quelle est l'organisation interne la meilleure pour exploiter au mieux les ressources et compétences de l'entreprise et délivrer les propositions de valeur dans les conditions les plus favorables pour les clients et pour l'entreprise ?*
- *Quelle est l'organisation externe la meilleure pour exploiter au mieux les ressources et compétences des partenaires/prestataires et délivrer les propositions de valeur dans les conditions les plus favorables pour les clients, l'entreprise et les prestataires/partenaires ?*

Questions relatives aux interactions entre l'organisation des activités et les autres

²⁷ Chanal V., Caron-Fasan M.L. (2010, à paraître), "How to invent a new business model based on crowdsourcing: The crowdspirit case", *M@n@gement*.

²⁸ Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

composantes du business model

Dans une approche dynamique du BM, l'organisation interne et externe d'une entité peut avoir un impact sur ses propositions de valeur:

- *quelle proposition de valeur peut-on proposer aux partenaires extérieurs ?*
- *quelles activités réalisées en interne pourraient donner lieu à de nouvelles propositions de valeur pour mes clients actuels ou de nouveaux clients ?*
- *quelles activités de base pourraient améliorer les propositions de valeur si elles étaient mieux réalisées ? Comment mieux les réaliser ou les faire réaliser ?*

De même, l'organisation peut modifier les ressources et compétences de l'entité :

- *Quelles nouvelles ressources et compétences les activités internes permettent-elles de développer ?*
- *A quelles nouvelles ressources et compétences les activités réalisées en externe permettent-elles d'accéder ?*
- *Quelles ressources et compétences peuvent être améliorées par le biais des relations avec les partenaires/prestataires ?*

Les différentes questions que nous avons identifiées dans cette section permettent de guider une démarche de créativité pour créer le BM d'une nouvelle entreprise ou faire évoluer celui d'une entreprise existante. Les décisions prises à partir de ces questions déterminent la performance de l'entreprise.

Le rôle de la créativité dans la performance d'un Business Model

Les choix en matière de ressources et compétences, d'organisation interne et externe, et de propositions de valeur, ainsi que les interactions mises en place entre ces composantes, ont des conséquences sur la structure et le volume des coûts et des revenus de l'entreprise mais également sur les encaissements et les décaissements. *In fine*, la marge et les flux de trésorerie assurent la soutenabilité de l'organisation et révèlent la performance d'un BM.

Si le volume des coûts et des revenus sont bien sûrs importants pour déterminer la marge de l'activité, les structures de ces deux éléments sont également sources d'informations utiles pour envisager l'évolution éventuelle du BM. En effet, la structure de revenus nous renseigne sur l'indépendance de l'entreprise ou au contraire le risque associé à une trop grande dépendance par rapport à certaines parties prenantes. Il est classique par exemple qu'une entreprise naissante dépende initialement d'un client clé. La structure de coûts permet de mettre en évidence des indicateurs de performance comme les soldes intermédiaires de gestion (facilitant ainsi la comparaison des performances de BM différents) mais surtout, elle doit permettre d'identifier la part des charges fixes et variables, et donc la capacité de l'entreprise à supporter une modification du périmètre de son activité en cas d'évolution défavorable de son environnement. Une part trop importante de charges fixes indiquera une grande vulnérabilité de l'activité aux retournements de conjoncture.

Les encaissements, les décaissements et les flux de trésorerie qui en résultent sont également déterminants pour comprendre la performance d'une organisation. En effet, certains BM, comme par exemple celui de la grande distribution, s'appuient beaucoup plus sur les flux de

trésorerie positifs que sur la marge unitaire des produits vendus afin d'assurer la croissance de l'entité. De plus, la question de la gestion des flux de trésorerie est cruciale pour des structures en démarrage. Le BM –rentable- d'une nouvelle structure peut ainsi conduire l'entreprise à sa perte si aucune attention n'est portée aux flux associés au modèle de revenus et au modèle de coûts. Des flux d'encaissement réguliers peuvent mettre parfois des mois voire des années à être établis et l'organisation a alors intérêt à se doter de fonds propres en conséquence.

Lorsqu'un BM ne permet pas d'assurer la survie de l'entreprise à long terme, un processus d'évolution de ce dernier peut être mis en place. Ce processus peut aller de la simple démarche de tâtonnement visant à modifier de manière marginale certains éléments au sein d'une composante ou les interactions entre deux composantes, à une logique de transformation complète et radicale du BM. Le fait de s'interroger régulièrement sur la pertinence de son BM est d'autant plus fondé que l'entreprise opère dans un secteur soumis à des évolutions rapides et fréquentes des conditions d'exercice de l'activité.

Au-delà du résultat comptable ou des flux de trésorerie, la performance d'un BM trouve souvent son origine dans la créativité de l'entrepreneur et de son équipe, comme le montrent les exemples de nombreuses entreprises célèbres telles que Dell, Google, Southwest Airlines ou Apple. Ces BM ont souvent généré une performance hors norme en révolutionnant le BM dominant dans leur industrie. Par exemple, bien que *low cost*, la compagnie aérienne *Ryan Air* a réussi à obtenir pendant plusieurs années des résultats d'exploitation correspondant à plus de 20% de son chiffre d'affaires, soit quatre à cinq fois supérieurs à ceux des compagnies aériennes traditionnelles. Cependant, et à l'inverse, des BM révolutionnaires en termes de proposition de valeur, de ressources ou d'organisation peuvent peiner à transformer leur réussite en succès financier comme le montrent les interrogations récurrentes sur la valorisation des sites communautaires sur Internet. La créativité doit donc à la fois porter sur les composantes du BM et sur les interactions créées entre ces composantes.

Mais la performance du BM ne peut se résumer à une évaluation comptable et financière. Certaines activités ont une vocation de création de valeur sociale, voire sociétale. C'est le cas d'entités comme des associations, des ONG ou des entreprises sociales. Dans ces cas, la marge et les flux de trésorerie restent des indicateurs pertinents pour évaluer la pérennité potentielle de l'activité. Cependant, la création de richesse économique ne constitue pas l'objectif de ces organisations. Là où dans les entreprises traditionnelles les propositions de valeur sont des moyens permettant d'accéder à une performance économique, dans les entités ayant pour objectif la création de valeur sociale, les propositions de valeur et leurs conséquences pour le développement local ou l'insertion constituent souvent une fin en soi et la création de valeur économique n'est qu'un moyen de pérenniser l'activité ou de la développer.

Le cas de l'*Aravind Eye Hospital* (AEH) illustre bien ces mécanismes de fonctionnement des entreprises sociales. Au début des années 1970, le Dr Venkataswamy veut éradiquer le problème de la cataracte qui est à l'origine de la cécité d'une grande partie de la population en Inde et généraliser l'accès aux soins aux plus démunis. La première étape pour rendre possible la création de cet hôpital est de contourner l'important pouvoir de négociation des fournisseurs qui sont les laboratoires américains fabricants des lentilles à des prix très élevés). Il crée donc Aurolab, société indépendante à but non lucratif, dont la mission est de fabriquer des lentilles en Inde à faible coût. La finalité de cette première activité n'est pas de créer de la valeur économique mais bien de développer des produits utiles sur le marché indien. C'est en

1976 que le Dr Venkataswamy crée le premier AEH avec 11 lits. Les patients les plus pauvres peuvent s'y faire opérer de la cataracte gratuitement car ce sont les patients les plus riches qui paient pour eux. Les conditions de soins sont imposées (service non personnalisé, opérations à la chaîne, pas de convalescence) pour pouvoir assurer une organisation adéquate au projet : opérer de la cataracte le plus d'individus possible. Le bon fonctionnement de ce BM permet sa réplication et son développement sans injection massive de fonds extérieurs. Les patients qui peuvent payer (1/3 des patients) sont en effet facturés pour pouvoir financer les soins gratuits des plus pauvres. Le fait que ces parties prenantes sachent qu'elles contribuent à aider les personnes démunies permet de les mobiliser dans le projet et les conduit à accepter de supporter un coût d'opération supérieur. L'intégralité des bénéfices est réinvestie pour dupliquer le modèle et construire de nouveaux hôpitaux et en 2009, les AEH comptent 3950 lits. Là encore, c'est la proposition de valeur (une opération gratuite de la cataracte pour les plus pauvres) qui constitue la finalité de l'organisation et la performance se mesure donc au nombre de personnes aidées plutôt qu'au résultat comptable.

De manière générale, ces différents arguments nous montrent que, quel que soit leur projet (création de valeur économique et/ou sociale), les entités qui réussissent à développer des BM performants et à assurer leur pérennité sont celles qui savent choisir leurs parties prenantes et gérer les relations avec ces dernières. En effet, la performance n'est pas qu'une affaire de débouchés des produits et des services mais également de management des relations avec son environnement. Or, pour une entreprise, définir les ressources et compétences utiles pour son activité, les différents « clients » auxquels elle adresse ses offres ou encore ses modes d'organisation (activités confiées à des prestataires, partenaires retenus...) signifie tout simplement définir ses parties prenantes (fournisseurs de ressources, clients, prestataires, partenaires, distributeurs...) et leur poids dans l'activité. La créativité en matière de BM ne s'arrête donc pas à mettre sur le marché des produits et services innovants, elle consiste également à déterminer ses parties prenantes et leur pouvoir, compte tenu de leur rôle dans le BM mis en place.