

COMMENT ADAPTER VOTRE BUSINESS MODEL À UN MONDE POST-COVID ?

La crise est un accélérateur de transformations qui, pour un certain nombre d'entre elles, étaient déjà engagées et sont juste accélérées. Pour certaines entreprises et pour certains secteurs ces transformations peuvent être synonymes de modification du business model, pour s'adapter et tirer le meilleur parti de la situation qui se crée dans et après la crise.

Comme pour les états-majors en temps de guerre, les entreprises devront prendre des décisions nombreuses et structurantes dans un environnement incertain pour se positionner pour repasser à l'offensive.

Mise en perspective historique

Les crises sont toujours une opportunité de renouveau : près de la moitié des entreprises de l'indice Dow Jones sont nées lors de périodes de crise, les grandes épidémies de peste européennes du 17ème siècle ont accéléré la mécanisation de l'Europe qui avait perdu la moitié de sa population. Il n'est jamais inutile de convoquer l'Histoire pour comprendre et agir dans le présent.

Par ailleurs la destruction créatrice décrite par Schumpeter a généré en Occident différents cycles d'innovation qui ont eu tendance à s'accélérer dans le temps (voir schéma) et qui rebattent les cartes du business mondial.

La combinaison de ces facteurs conduit légitimement à remettre en question la stratégie des entreprises, que ce soit pour leur survie et que pour leur renaissance dans le nouveau cycle de croissance qui se prépare.

Analyse par les Domaines d'Activité Stratégique (DAS)

Le premier travail à faire, avant de s'intéresser aux stratégies et aux business models, consiste à questionner la stratégie de l'entreprise : Les domaines d'activité stratégiques (DAS) et les filières sur lesquels l'Entreprise est positionnée sont-ils et seront-ils toujours judicieux dans les mois et années à venir ? N'est-il pas opportun de se poser la question de la diversification de DAS pour envisager un rebond dans les années qui viennent ?

Cette réflexion est complémentaire à celui sur les business models afin d'inscrire la réflexion stratégique à la fois dans une logique de réponse à la crise et une logique de rebond durable à moyen terme.

Les entreprises des secteurs les plus touchés par la crise de la Covid-19 sont probablement les plus concernés par cette réflexion sur les DAS, par exemple le secteur du tourisme, de l'aérien etc.

Quand faut-il infléchir son business model ?

Il est fréquent que, pendant les crises, certains composants de l'activité de l'entreprise soient remis en cause par la crise, et nécessitent donc de reconsidérer le business model de l'entreprise.

Par exemple, dans cette crise, les facteurs suivants ont évolué et peuvent justifier de considérer une modification du business model :

Plus grande flexibilité nécessaire dans l'exposition aux différents pays et aux différents segments de marché, tant dans les ventes que dans la production.

Adoption par les consommateurs de nouvelles manières de consommer et de nouveaux critères d'achat.

Adoption renforcée de la digitalisation, constatée lors de cette crise et qui ouvre la voie à de nouveaux business models, éventuellement plus rentables.

Défaillances de distributeurs ou de fournisseurs, ou carence sur des produits qui viendraient à ne plus être importables, et qui obligent à se poser la question du périmètre de l'activité et par conséquent du business model.

Evolution du pouvoir d'achat et du pouvoir d'investissement des clients.

Transformation de la distribution au cours de la crise (dépôt vente, drive, vente en ligne).

Expérience acquise lors du confinement, notamment sur la performance/productivité de certaines fonctions/unités de l'entreprise.

Inadaptation de l'offre de l'entreprise ou de ses facteurs de production aux nouvelles attentes des consommateurs et des Etats (RSE, localisation, etc.).

Comment infléchir son business model ?

En questionnant et en modifiant le cas échéant tout ou partie des 3 composantes du business model :

- La proposition de valeur
- L'architecture de valeur
- Le modèle de revenus

1. Proposition de valeur : comment apporter plus de valeur à ses clients et partenaires ?

Les attentes du marché évoluent avec les crises, accélérant très fortement les tendances en cours et en créant de nouvelles. C'est pourquoi la question de la proposition de valeur mérite d'être posée, concrètement : est-ce que le service ou le produit proposé par l'entreprise est encore

précisément celui qu'attend le marché en sortie de crise ou est-ce qu'une offre formulée différemment aurait plus de succès ?

En effet par exemple, en sortie de cette crise, les attentes des clients peuvent inclure des éléments comme davantage de présence digitale, davantage de réassurance sur la qualité sanitaire du produit ou service, davantage de distance sociale dans la distribution du produit ou service, etc.

Au-delà des attentes sur le produit ou le service la question de la proposition de valeur peut aussi être posée au niveau de l'entreprise : quelle est la "mission d'entreprise" ?, doit-elle évoluer et comment la traduire à l'international ?

Ainsi la nationalité de votre entreprise, les valeurs qu'elle affiche, le comportement qu'elle a eu pendant la crise, la qualité des relations qu'elle entretient avec son écosystème peuvent devenir des facteurs de succès ou (de difficulté) dans la proposition de valeur de l'entreprise.

Une bonne définition de votre proposition de valeur, adaptée au contexte post-crise Covid, peut amener vos clients et partenaires actuels à établir ou renforcer une relation de confiance avec votre entreprise ; de même vos futurs clients et partenaires chercheront à identifier en quoi votre entreprise peut être à leurs côtés dans cette période de crise.

2. Architecture de valeur : comment reconstruire la proposition de valeur ?

La réflexion sur l'architecture de valeur vise à établir comment maximiser la proposition de valeur en minimisant les coûts, les risques et le temps d'exécution.

Cette réflexion s'applique à l'ensemble des contributeurs internes et externes qui construisent la proposition de valeur :

Organisation et process

Logistique & Supply

Qualité

RH et management d'équipe

Promotion et Marketing

Vente

Pour chacun de ces composants deux questions importantes peuvent se poser :

Quel est le périmètre de ce qui doit être fait en interne versus ce qui peut être mieux fait avec un partenaire extérieur (prestataires, fournisseurs, etc.) ? En effet en période de crise le recours au partenariat est d'autant plus utile et efficace qu'il évite souvent de mobiliser trop de capitaux et de compétences ; il est souvent bien accueilli par les partenaires pressentis qui sont souvent plus ouverts à des coopérations en temps de crise plutôt qu'en temps de prospérité.

Quel est le périmètre de ce qui peut être digitalisé ? En effet le digital ne s'inscrit pas uniquement un réflexe marketing et commercial, c'est un axe qui peut concerner l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur de votre entreprise et diminuer le coûts ; cette réflexion implique de réétudier comment mixer présentiel et distanciel pour créer la confiance avec les clients et partenaires malgré la distance (notion de « dernier mètre relationnel » et confiance).

Une des manières d'adapter son architecture de valeur à l'international consiste à modifier ses modes d'entrée, par exemple en passant de l'exportation de produits à des contrats de licence de production locales, en créant une franchise là où on se contentait de vendre un produit sous marque, etc.

3. Modèle de revenu : quel modèle proposer pour tirer le meilleur parti du marché ?

Le modèle de pricing doit épouser les possibilités du marché, notamment ses possibilités financières et ses conditions de financement. La priorité est donnée aux ventes, et le modèle de prix doit parfois évoluer pour les maximiser, par exemple :

en remplaçant de la vente par du dépôt-vente ou du commissionnement ;

en remplaçant de la vente par de la location ou de l'abonnement ;

en incluant une offre de financement du client dans l'offre ;

en différenciant son offre par des marques segmentées en termes de prix ;

etc.

Le modèle de pricing dépend également au mode d'entrée retenu dans chaque pays : vente de produits, royalties de production, revenus issus de la franchise, etc. Modifier le mode d'entrée implique donc de changer le modèle de revenu.

Même si ces évolutions sont parfois défensives, liées à une évolution défavorables de la clientèle et des partenaires commerciaux, cela ne signifie pas que ces nouveaux modèles de prix soient moins rentables. A titre d'exemple les entreprises spécialisées dans la location sont souvent plus rentables que les entreprises de fabrication.

De la même manière la structure des coûts doit être ré-explorée, pour tirer parti des évolutions du marché, notamment des efforts que peuvent consentir les fournisseurs pour proposer des solutions de partage de risque et des tarifs plus attractifs.

Exemples :

Plusieurs exemples peuvent illustrer des initiatives récentes qui persisteront probablement tant les bénéfiques sont identifiés par les clients et les fournisseurs.

Cette crise voit la montée en puissance des business model liés à la numérisation des usines, pour en permettre l'optimisation productive et le contrôle qualité à distance ; ce type d'activité bénéficie à toutes les parties, producteur et client, en économisant des voyages et du temps.

De même la réception de machines-outils et la formation de leurs utilisateurs avec des caméras fixées sur le produit et comparaison des prises de vues est un autre business model en croissance, qui permettent économie de temps, de transports et une meilleure réactivité.

Recommandations

Dans les crises importe d'agir le plus rapidement possible ; l'objectif est d'éviter de se retrouver dans un an ou deux dans des situations où le choix de nouvelles options stratégiques ne serait plus possibles. L'urgence crée d'ailleurs un contexte favorable qui permet la mise en oeuvre rapide du changement.

Se réinventer stratégiquement est aussi un état d'esprit, et l'innovation invite à sortir du cadre pour ne pas baser ses réflexions sur des considérations et des hypothèses qui ne sont plus adaptés au nouveau contexte. Pour éviter de penser la nouveauté à partir d'idées anciennes il faut s'ouvrir aux avis extérieurs en impliquant clients, fournisseurs, partenaires, consultants, et autres acteurs de l'écosystème de l'entreprise, en France et à l'international ; la solution se trouve souvent par itérations, aussi il ne faut pas hésiter à remettre plus fois la même discussion sur la table, jusqu'à ce qu'elle trouve une solution satisfaisante.



Bruno Quémener

<https://www.linkedin.com/in/quemener-bruno>

<https://ouest.ready4digital.fr>