



Coca-Cola vend du concentré, pas des cannettes, à ses embouteilleurs hors des États-Unis : un exemple parmi d'autres de business model repensé pour l'international. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Laurence Lehmann-Ortega, professeure à HEC et auteure d'Odyssée 3.14, détaille comment adapter sa proposition de valeur à un nouveau marché.

Laurence Lehmann-Ortega décrypte pourquoi changer son business model à l'international

Jean-Christophe Gessler : Pourquoi la question du business model se pose-t-elle à l'international ?

LLO : Si l'on met à part les GAFA, Google, Apple, Facebook, Amazon, qui reproduisent le même modèle partout dans le monde, la plupart des entreprises sont confrontées à la réinvention de leur business model lorsqu'elles abordent un nouveau marché. Elles doivent se poser la question des besoins du client sur ce marché, et de ce que les Américains appellent le « job to be done », la fonction que doit remplir le produit ou le service pour satisfaire ces besoins. Les exportateurs sont en particulier amenés à se demander en quoi les clients de ce nouveau marché diffèrent de leurs clients actuels. C'est en repartant du besoin du client que l'on trouve une proposition de valeur véritablement adaptée au marché visé.

JCG : Comment définit-on le business model ?

LLO : Il intègre trois composantes. La proposition de valeur décrit le produit ou le service offert au client. L'architecture de valeur décrit la manière dont l'entreprise s'y prend pour délivrer ce produit ou ce service, c'est-à-dire toute la partie organisationnelle, l'ensemble des processus, des ressources et des compétences mobilisées. L'équation de profit, enfin, correspond à la lecture financière des deux composantes précédentes : la proposition de valeur génère du chiffre d'affaires, l'architecture de valeur explique la structure de coûts et de capitaux engagés, et leur

combinaison produit le profit. Le business model recouvre ainsi trois dimensions : marketing, opérations et finance.

JCG : Vers quelles directions l'évolution du business model peut-elle s'orienter ?

LLO : Notre méthode, Odyssée 3.14, propose, à partir de ces trois composantes, quatorze directions pour stimuler la créativité et repenser son business model. Parmi les pistes d'évolution de la proposition de valeur figurent par exemple la réduction des coûts pour le client, la simplification de son expérience, la lutte contre le refus d'achat, la modification des sources de revenus, ou encore l'inspiration puisée dans d'autres secteurs d'activité.

JCG : Vous mettez également en avant l'innovation inversée. De quoi s'agit-il ?

LLO : L'innovation se diffuse traditionnellement des pays développés vers les pays émergents. Mais on observe de plus en plus de cas de « reverse innovation », où une innovation née dans un pays émergent est ensuite transposée dans un pays développé. Une entreprise qui a trouvé une proposition originale sur un nouveau marché peut ainsi la ramener sur son marché domestique. L'équipe de R&D de General Electric en Inde a développé un scanner médical ultra-portable et particulièrement robuste, vendu 800 dollars contre 8 000 dollars pour un appareil classique. Après l'avoir développé en Inde, le groupe a choisi de le commercialiser aussi aux États-Unis et en Europe, une façon d'introduire lui-même le low cost avant qu'un concurrent ne s'en empare. L'international peut donc devenir une véritable source d'inspiration pour réinventer son business model jusque dans son pays d'origine.

Sept pistes concrètes pour adapter son business model à l'export

Trouver son diamant intérieur. Avant de se lancer à l'international, la question centrale porte sur ce que l'entreprise sait faire d'unique, un examen critique que beaucoup peinent à mener. Pour réussir à l'export, il s'agit parfois de resserrer son champ d'action, pour concentrer ses forces sur ses atouts spécifiques : trouver son « diamant intérieur », le point clé de sa création de valeur ou de ses compétences. Coca-Cola exporte ainsi du concentré hors des États-Unis, vendu à des embouteilleurs locaux, plutôt que des cannettes finies.

Réduire le coût total pour le client. Une des directions pour modifier sa proposition de valeur consiste à réduire ce coût total, au-delà du seul prix d'achat. Lafarge a par exemple pris en compte le coût très élevé de l'acheminement de l'eau nécessaire à l'utilisation du ciment pour les entreprises réalisant des forages d'exploration au Moyen-Orient, en créant un ciment de spécialité nécessitant moins d'eau, vendu plus cher à l'unité mais à coût total réduit pour le client.

Lutter contre le refus d'achat. Il s'agit d'aller chercher des personnes qui ne sont pas encore clientes, le fameux « océan bleu ». C'est cette stratégie qui a permis au producteur de vin australien créateur de la marque Yellow Tail d'attirer, aux États-Unis, six millions de nouveaux consommateurs qui ne buvaient pas de vin auparavant, grâce à une proposition différente : une marque fun et accessible pour des non-buveurs, étiquette colorée avec un kangourou en guise de logo, mise en avant du cépage, ouverture sans tire-bouchon.

Modifier les sources de revenus. Repenser sa manière de facturer le client constitue une autre direction possible. Pour vendre ses générateurs électriques sur le marché indien, Honda a dû créer un système alternatif au crédit classique, rassemblant dix personnes souhaitant acheter le même produit, chacune payant chaque mois 10 % du prix total pendant dix mois. Une machine est livrée chaque mois à une personne tirée au sort, si bien que neuf acheteurs sur dix disposent de leur produit plus tôt que s'ils avaient dû économiser seuls.

Nouer des alliances pour simplifier l'accès à l'export. À l'international, l'architecture de valeur doit souvent être modifiée, notamment pour apporter sur le nouveau marché le même service de proximité qu'assure l'entreprise sur son marché domestique. Il faut alors trouver un associé, un distributeur, un franchisé, ou tout autre type de partenaire, voire un acteur multinational capable d'assurer la maintenance localement grâce à un réseau déjà en place, une solution plus simple, plus flexible et moins gourmande en investissements, même si la marge doit être partagée. C'est toute la puissance de l'exportation collaborative, qui conduit parfois à des changements de business model, chacun se concentrant sur son meilleur savoir-faire.

Pallier les difficultés d'accès aux capitaux. Sur les marchés émergents, l'accès au capital peut constituer une barrière d'achat importante pour les clients : il ne sera parfois pas possible d'y vendre des biens d'équipement simplement parce que le crédit reste trop cher ou inaccessible. Passer à des offres de financement ou de location constitue alors un changement classique de business model dans ces pays. Sur les marchés africains en particulier, où tout ou presque repose sur la valeur d'usage, il faut faire preuve de créativité pour entrer dans la chaîne de valeur.

Vendre une solution ou un usage plutôt qu'un produit. L'économie de fonctionnalité, qui consiste à vendre une fonction ou un usage plutôt qu'un produit, permet de développer des business models particulièrement intéressants, en donnant un avantage concurrentiel aux entreprises misant sur la qualité. Pour faire face à la concurrence d'importateurs low cost sur le marché de remplacement des pneus de camions, Michelin a radicalement modifié son business model : pour valoriser le fait que ses pneus, plus durables malgré un prix d'achat supérieur, reviennent moins chers au kilomètre s'ils sont bien entretenus, l'entreprise a choisi de vendre des « kilomètres d'utilisation de pneus », maintenance incluse.