

**HEC MONTRÉAL**

**COMPRENDRE ET MESURER LA CRÉATION DE RICHESSE PAR**

**L'INNOVATION**

**PAR**

**DAN NICULESCU**

Ce livre est publié sur Amazon, sous le titre  
« Le potentiel de richesse d'une innovation comprendre et mesurer »

2015/Fr

© Dan Niculescu,

## Sommaire

Nous nous sommes proposé de comprendre et mesurer la création de valeur par l'innovation. En d'autres mots, nous avons tenté de déceler la capacité d'une innovation de faire naître une nouvelle valeur.

Premièrement, le rôle de l'innovation a été exploré selon les théories du positionnement concurrentiel de Porter, de la perspective de ressources et des capacités dynamiques de Teece & al. (1997). Mais, ces théories ont expliqué partiellement la création de valeur par l'innovation, cette dernière étant considérée juste une ressource qui participe à la construction de l'avantage concurrentiel. Cela nous a incités à explorer un cadre théorique supplémentaire, celui du « modèle d'affaire ».

Deuxièmement, nous avons exploré la littérature pour retenir un modèle idéal d'affaire. Pour cela, nous avons réalisé une imbrication des théories du management stratégique avec des aspects managériaux et opérationnels. La recherche d'un modèle d'affaire s'est avéré adéquate à notre objectif de travail, car cette quête a relevé un nouveau type d'innovation, muni d'un potentiel encore plus important de création de valeur : l'innovation stratégique. Inspiré de l'étude des modèles d'affaire et en concordance avec les théories stratégiques, nous avons proposé un modèle d'affaire de synthèse avec cinq composantes. Ce modelé est devenu notre cadre d'analyse. C'est à partir de ce cadre que nous avons formulé nos propositions de recherche.

Ensuite, nous avons présenté la méthodologie de travail, qui adopte une perspective constructiviste, considérée la plus adéquate avec notre conjecture de recherche.

Nous avons mesuré la valeur créée par l'innovation en favorisant l'analyse stratégique. L'innovation a été définie comme une action intentionnelle ou préméditée de changement. Nous avons fait la distinction entre deux types d'innovations :

1.- l'innovation de premier degré (technologique, nouveau produit/service, nouveau procédé, nouveau design, etc.) qui modifie un seul élément d'affaire et

2.- l'innovation de deuxième degré (ou stratégique), qui change le concept ou la logique d'affaire.

Nous avons ensuite analysé 5 études de cas par une démarche de reconstruction, réécriture et interprétation.

Nous avons trouvé que la mutation continue de l'environnement (concurrentiel, technologique, institutionnel, etc.) exige une adaptation permanente des firmes et que cette adaptation peut être comblée par l'innovation. La nouvelle valeur créée peut se mesurer avec des variables économiques (revenus, bénéfices, part de marché, etc.), mais aussi avec des variables stratégiques (positionnement, différenciation concurrentielle, pouvoir de négociation, etc.).

Pour profiter de l'innovation, les firmes doivent tenir compte du contexte d'affaire. Les résultats de cette recherche montrent une complémentarité et une dépendance entre l'innovation de premier degré et celle stratégique.

En outre, il ressort avec force le rôle stratégique de la créativité entrepreneuriale dans la réalisation d'une nouvelle valeur. L'innovation placée dans une perspective stratégique devient indispensable à la création d'une nouvelle valeur. Elle devient un complément actuel et nécessaire à la réflexion stratégique, responsable de l'évolution économique contemporaine.

# Table des matières

|  |            |
|--|------------|
| <b>SOMMAIRE</b> .....  | <b>II</b>  |
| <b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....  | <b>IV</b>  |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....   | <b>VII</b> |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....  | <b>VII</b> |
| <br>   |            |
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | <b>9</b>   |
| LE TRAJET DE L'INNOVATION VERS LA CRÉATION DE VALEUR.....  | 11         |
| <i>L'innovation dans l'espace avant marché</i> .....   | 11         |
| <i>L'innovation dans l'espace du marché</i> .....  | 14         |
| <br>   |            |
| <b>CHAPITRE 1 : DÉFINITION DES TERMES DE LA QUESTION DE RECHERCHE ET L'OBJECTIF DE RECHERCHE</b> ..... | <b>20</b>  |
| 1.1. DÉFINITION DES TERMES.....  | 20         |
| 1.2. L'OBJECTIF DE CETTE RECHERCHE.....  | 24         |
| <br>   |            |
| <b>CHAPITRE 2 : LES BASES THÉORIQUES</b> .....   | <b>26</b>  |
| 2.1. LA THÉORIE DE POSITIONNEMENT, OU LE CADRE COMPÉTITIF DE MICHAEL PORTER .....                      | 26         |
| 2.1.1. <i>L'avantage concurrentiel</i> .....   | 26         |
| 2.2. L'AVANTAGE COMPÉTITIF DANS LA PERSPECTIVE DES RESSOURCES .....                                    | 30         |
| 2.2.1. <i>L'environnement de Michael Porter (1980)</i> .....   | 30         |
| 2.2.2. <i>L'environnement concurrentiel 15 ans après (1995)</i> .....                                  | 31         |
| 2.2.3. <i>La perspective des ressources</i> .....  | 31         |
| 2.2.3.1 Les types et les caractéristiques des ressources.....  | 32         |
| 2.2.3.2. Les ressources et les compétences.....  | 33         |
| 2.2.4. <i>L'avantage concurrentiel basé sur les ressources</i> .....                                   | 34         |
| 2.2.4.1. L'imitation de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources.....                          | 35         |
| 2.3. LES CAPACITÉS DYNAMIQUES .....  | 36         |
| 2.3.1. <i>Définition : « Capacités dynamiques »</i> .....  | 37         |
| 2.3.2. <i>Les facteurs qui définissent les capacités dynamiques</i> .....                              | 38         |
| 2.3.2.1. Les processus managériaux et organisationnels .....   | 38         |
| 2.3.2.2. Les positions .....   | 40         |
| 2.3.2.3. Les chemins historiques .....   | 40         |
| 2.3.2.4. L'imitation .....   | 41         |
| 2.4. LA PERTINENCE DES THÉORIES CHOISIES À L'OBJECTIF DE RECHERCHE .....                               | 42         |
| 2.5. RÉCONCILIATION ENTRE LES THÉORIES ANALYSÉES .....   | 43         |
| 2.6. CONCLUSION DU CHAPITRE.....   | 46         |
| <br>   |            |
| <b>CHAPITRE 3 : LES MODÈLES D'AFFAIRE, VOLET THÉORIQUE</b> .....                                       | <b>47</b>  |
| 3.1. LE MODÈLE D'AFFAIRE DE SLYWOTZKY ET MORRISON (1996, 1998, 1999).....                              | 50         |
| 3.1.1. <i>La sélection des clients et la proposition d'une valeur</i> .....                            | 52         |
| 3.1.3. <i>La capture de la valeur</i> .....  | 54         |
| 3.1.4. <i>Le contrôle stratégique</i> .....  | 55         |
| 3.1.5. <i>Les systèmes organisationnels</i> .....  | 55         |
| 3.1.6. <i>L'évaluation du modèle d'affaire</i> .....   | 56         |
| 3.1.7. <i>Conclusions</i> .....  | 59         |
| 3.2. LE MODÈLE D'AFFAIRE DE GARY HAMEL (2000).....   | 60         |
| 3.2.1. <i>La définition du modèle d'affaire de Hamel</i> .....   | 60         |
| 3.2.2. <i>L'anatomie du modèle d'affaire de Gary Hamel</i> .....                                       | 61         |
| 3.2.2.1. L'interface client (« customer interface ») .....   | 62         |
| 3.2.2.2. Le cœur stratégique .....   | 62         |
| 3.2.2.3. Les ressources stratégiques .....   | 62         |
| 3.2.2.4. Le réseau de valeur (« value network »).....  | 63         |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2.2.5 .Les bénéfices du client .....   | 63         |
| 3.2.2.6. La configuration .....  | 63         |
| 3.2.2.7. Les limites de la compagnie .....   | 64         |
| 3.2.5. Synthèse du modèle et conclusions .....   | 65         |
| 3.3. LE MODÈLE D’AFFAIRE DE CHESBROUGH ET ROSENBLOOM (2002) .....  | 66         |
| 3.3.1. La définition du modèle d’affaire de Chesbrough et Rosenbloom .....   | 66         |
| 3.3.2. Les étapes d’élaboration d’un modèle d’affaire .....  | 67         |
| 3.3.3. Conclusions sur le modèle de Chesbrough et Rosenbloom.....  | 69         |
| 3.4. LE MODÈLE D’AFFAIRE DE JOAN MAGRETTA (2002).....  | 69         |
| 3.5. LE MODÈLE D’AFFAIRE D’AFUAH (2004).....   | 71         |
| 3.5.1. Définition du modèle d’affaire d’Afuah .....  | 71         |
| 3.5.2. La structure du modèle d’affaire d’Afuah.....   | 73         |
| 3.5.2.1. Les activités.....  | 73         |
| 3.5.2.2. Les positions.....  | 74         |
| 3.5.2.3. Les capacités et les ressources (« capabilities and resources »), comprennent : .....                     | 74         |
| 3.5.2.4. Les facteurs de l’industrie.....  | 74         |
| 3.5.2.5. Les coûts d’activités s’intéressent :.....  | 75         |
| 3.5.3. Les conclusions du modèle d’affaire d’Afuah .....   | 75         |
| 3.6. SYNTHÈSE DES MODÈLES D’AFFAIRE ÉLABORÉS ANTÉRIEUREMENT : ÉTUDE DE MORRIS, SCHINDEHUTTE ET ALLEN (2005) .....  | 75         |
| 3.6.1. Le modèle d’affaire de Morris, Schindehutte et Allen.....   | 76         |
| 3.6.2.1. Le niveau de la fondation .....   | 77         |
| 3.6.2.2. Le niveau entrepreneurial : la création des combinaisons uniques .....                                    | 79         |
| 3.6.2.3. Le niveau des règles .....  | 79         |
| 3.6.3. La dynamique du modèle d’affaire .....  | 79         |
| 3.6.4. Conclusions sur le modèle d’affaire de Morris, Schindehutte et Allen .....                                  | 79         |
| 3.7. INFLUENCES RETENUES POUR NOTRE OBJET DE RECHERCHE .....   | 80         |
| 3.7.1. L’innovation.....   | 80         |
| 3.7.2. L’innovation et le modèle d’affaires .....  | 81         |
| 3.7.3. Constat d’une divergence des modèles d’affaire .....  | 81         |
| 3.7.4. Répondre aux questions posées au début du chapitre.....   | 82         |
| 3.8. CONCLUSIONS SUR LA REVUE DE LA LITTÉRATURE, UTILES POUR NOTRE RECHERCHE .....                                 | 82         |
| 3.8.1. La première composante : la définition du client et de la valeur qui lui est proposée.....                  | 83         |
| 3.8.2. La deuxième composante : la position stratégique dans le réseau de valeur .....                             | 84         |
| 3.8.3. La troisième composante : la démarche opérationnelle (les activités et les systèmes organisationnels) ..... | 86         |
| 3.9. OBSERVATIONS THÉORIQUES .....   | 88         |
| 3.9.1. Une cinquième composante : la dimension entrepreneuriale .....  | 90         |
| 3.10. PROPOSITIONS DE RECHERCHE .....  | 91         |
| <b>CHAPITRE 4 : LE CADRE D’ANALYSE .....</b>   | <b>94</b>  |
| 4.1. LA LOGIQUE DE CONSTRUCTION DU CADRE D’ANALYSE .....   | 94         |
| 4.2. DESCRIPTION DU CADRE D’ANALYSE .....  | 94         |
| <b>CHAPITRE 5 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE (VOLET THÉORIQUE).....</b>  | <b>97</b>  |
| 5.1. RECHERCHE QUALITATIVE.....  | 99         |
| 5.2. LA COLLECTE DE DONNÉES .....  | 99         |
| 5.3. POURQUOI AVONS-NOUS CHOISI CES CAS ? .....  | 100        |
| 5.4. RECHERCHE HYPOTHÉTIQUE-DÉDUCTIVE ? .....  | 101        |
| 5.5. ANALYSE DES DONNÉES AVEC LE CADRE D’ANALYSE.....  | 101        |
| <b>CHAPITRE 6 : LA PRÉSENTATION ET L’ANALYSE DES CINQ ÉTUDES DE CAS .....</b>                                      | <b>102</b> |
| 6.1. LE CAS 1 : BEST BUY .....   | 103        |
| 6.1.1. La première période : 1966 -1983 .....  | 103        |
| 6.1.1.2. Mesure de la création de valeur sur les dimensions du modèle d’affaire .....                              | 106        |
| 6.1.1.3. La fin de la première période dominée par le concept 1 .....  | 106        |
| 6.1.2. Deuxième période : 1989 - 1995 (le concept 2).....  | 107        |
| 6.1.1.2. Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d’affaire.....                                 | 110        |
| 6.1.3. La période 1994 - 1996 : Le concept 3 .....   | 111        |

|   |            |
|---|------------|
| 6.1.1.2. Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire.....  | 112        |
| 6.2. LE CAS 2: SWATCH .....   | 113        |
| 6.2.2. <i>Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire</i> .....  | 118        |
| 6.2.3. <i>Conclusion</i> .....  | 119        |
| 6.3. LE CAS 3 : INTEL .....   | 120        |
| 6.3.1. <i>Intel Inside</i> .....  | 122        |
| 6.3.3. <i>Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire</i> .....  | 128        |
| 6.3.4. <i>Conclusion</i> .....  | 129        |
| 6.4. LE CAS 4 : LA BICYCLETTE PANASONIC .....   | 129        |
| 5.4.2. <i>Mesurer la création de valeur par l'innovation de deuxième degré sur les dimensions du modèle d'affaire</i> .....   | 135        |
| 5.4.3. <i>Conclusion</i> .....  | 136        |
| 6.5. LE CAS 5 : PEOPLE EXPRESS (PE) .....   | 137        |
| 6.5.1. <i>Le modèle d'affaire sur les routes régionales (courte distance)</i> .....   | 137        |
| 6.5.2. <i>Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire</i> .....  | 141        |
| 6.5.3. <i>Le déclin de PE</i> .....   | 142        |
| 6.5.4. <i>Analyse du déclin de PE sur les dimensions du MA (modèle d'affaire)</i> .....   | 146        |
| 6.5.6. <i>Conclusion</i> .....  | 148        |
| <b>CHAPITRE 7 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE</b> .....  | <b>149</b> |
| 7.1. ANALYSE DES DIMENSIONS DU CADRE D'ANALYSE.....   | 149        |
| 7.1.1. <i>Analyse de la première dimension du cadre d'analyse : les solutions entrepreneuriales</i> .....   | 149        |
| 7.1.2. <i>Analyse selon la deuxième dimension : les clients et la valeur offerte (les patterns d'action A)</i> .....  | 149        |
| 7.1.2.1. <i>Mesurer la création de valeur sur la deuxième dimension</i> .....   | 150        |
| 7.1.3. <i>Analyse de la troisième dimension du cadre d'analyse : la position stratégique dans le réseau de valeur (les patterns d'action B)</i> .....                             | 152        |
| 7.1.3.1. <i>Mesurer la création de valeur en fonction du positionnement stratégique</i> .....   | 152        |
| 7.1.4. <i>Analyse de la quatrième dimension du cadre d'analyse : la démarche opérationnelle (les systèmes et les activités organisationnelles, les patterns d'action D)</i> ..... | 154        |
| 7.1.4.1. <i>Mesurer la création de valeur avec la démarche opérationnelle</i> .....   | 154        |
| 7.1.5. <i>Analyse de la cinquième dimension du cadre d'analyse : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques (les patterns d'action C)</i> .....                | 155        |
| 7.1.5.1. <i>Mesurer la création de valeur réalisée par les ressources</i> .....   | 156        |
| 7.2. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE.....   | 160        |
| 7.3. COMPRENDRE LA CRÉATION DE VALEUR PAR TYPE D'INNOVATION .....   | 164        |
| 7.3.1. <i>Comprendre la création de valeur par l'innovation de premier degré</i> .....  | 165        |
| 7.3.2. <i>Comprendre la création de valeur par l'innovation de deuxième degré</i> .....   | 165        |
| 7.3.3. <i>Mesurer la valeur créée par l'innovation</i> .....  | 168        |
| <b>CHAPITRE 8 : APPORTS, LIMITES, PISTES DE RECHERCHE ET CONCLUSION</b> .....   | <b>171</b> |
| 8.1. APPORTS.....   | 171        |
| 8.1.1. <i>Les apports théoriques de cette recherche</i> .....   | 171        |
| 8.1.2. <i>Contributions pour la pratique d'affaires</i> .....   | 172        |
| <i>Le cycle de l'innovation</i> .....   | 173        |
| 8.2. LIMITES DE LA RECHERCHE.....   | 176        |
| 8.3. PISTES DE RECHERCHE .....  | 177        |
| 8.4. CONCLUSION .....   | 178        |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....  | <b>181</b> |
| <b>ANNEXES</b> .....  | <b>188</b> |
| ANNEXE A: LES CLASSES DE RESSOURCES .....   | 188        |
| ANNEXE B : SOMMAIRE DES PATTERNS D'ACTION A, B, C ET D IDENTIFIÉS .....   | 190        |

## Liste des figures

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1 : La transformation d'une innovation en valeur.....  | 12  |
| Figure 2 : La grande mortalité des innovations avant marché.....  | 14  |
| Figure 3 : Qui profite de l'innovation?.....  | 15  |
| Figure 4 : L'analyse de la firme basée sur les ressources.....  | 32  |
| Figure 5 : Les conditions qu'une ressource doit respecter pour produire un avantage concurrentiel durable.....    | 33  |
| Figure 6 : Classification des ressources en fonction de la différenciation et de la durabilité.....               | 45  |
| Figure 7 : Les composantes stratégiques qui organisent la logique d'affaire.....                                  | 51  |
| Figure 8 : L'inversion de la chaîne de valeur classique.....  | 52  |
| Figure 9 : Exemple de comparaison de la profitabilité des modèles.....  | 56  |
| Figure 10 : La courbe de profit du modèle d'affaire (traduction libre).....                                       | 57  |
| Figure 11 : Les trois étapes de la migration de la valeur.....  | 58  |
| Figure 12 : Performance de création de valeur.....  | 59  |
| Figure 13 : Le modèle d'affaire de Gary Hamel.....  | 61  |
| Figure 14 : Le modèle d'affaire lie le domaine technologique avec celui économique.....                           | 67  |
| Figure 15 : Les déterminants de profitabilité (Afuah, 2004, p. 4).....  | 71  |
| Figure 16 :.....  | 72  |
| Les composantes d'un modèle d'affaires.....   | 72  |
| Figure 17 : La position d'affaire d'une firme : le résultat dynamique entre deux forces antagoniques.....         | 86  |
| Figure 18 : Les 4 dimensions de synthèse des modèles d'affaires associées aux théories..                          | 89  |
| Figure 19 : Cadre d'analyse.....  | 96  |
| Figure 20 : Le modèle d'affaire de synthèse (notre cadre d'analyse).....  | 102 |
| Figure 21 : Le nouveau concept d'affaire émerge à l'intersection de trois dimensions (A∩B∩C).....                 | 174 |
| Figure 22 : L'adaptation du nouveau concept aux réalités internes = cohérence interne..                           | 175 |
| Figure 23 : La reproduction du nouveau concept d'affaire par financement adéquat (l'effet de boule de neige)..... | 175 |

## Liste des tableaux

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 1: Les imitations célèbres.....                                       | 18  |
| Tableau 2: Classification des cas en fonction du degré d'innovation.....      | 100 |
| Tableau 3: Les trois types d'innovation.....                                  | 168 |
| Tableau 4: Les trois types d'innovation analysées dans les études de cas..... | 168 |

## Introduction

*« Le siècle qui vient de s'achever a été marqué par un développement sans précédent de l'innovation scientifique et technique qui est devenue une des caractéristiques essentielles de nos économies. Les entreprises sont entrées dans l'ère de l'innovation : la création de marchés se fait par des produits sans cesse renouvelés, produits dont l'obsolescence est programmée dès leur conception.*

*L'innovation est devenue un mot d'ordre sinon une norme : on demande aux PME, aux grands groupes, aux régions, aux États, aux organisations, aux individus... d'être innovants » (Mustar et Hervé, 2003, p. 1).*

L'histoire du développement de la civilisation passe par de grandes découvertes scientifiques et technologiques. Notre vie d'aujourd'hui est marquée par une série d'innovations successives qui viennent du passé et continuent vers le futur, par un processus permanent d'évolution et d'améliorations créatives.

L'innovation de Thomas Edison, l'ampoule électrique, illumine nos soirées. Sa compagnie, General Electric, une des plus grandes et des plus puissantes au monde, lègue encore de nos jours sa pensée, après avoir inspiré des générations d'inventeurs. L'invention du téléphone par Alexander Graham Bell a permis la communication à grande distance. L'invention de la pénicilline par Alexandre Fleming a sauvé et sauve encore chaque jour des millions des vies. L'invention de la chaîne de montage par Henry Ford nous a rendu la voiture accessible. L'homme a pris son envol grâce à l'invention de l'avion et continue avec l'exploration de l'espace cosmique grâce aux raquettes.

À l'heure actuelle, nous assistons à un rythme de développement technologique accéléré. Prenons l'exemple de l'industrie informatique : la dépréciation technologique nous indique le rythme effréné d'avancement innovant. Lors de ce dernier siècle, notre monde a changé radicalement.

Le succès formidable de certaines innovations a alimenté notre créativité et notre imagination. Plusieurs histoires de succès ont frappé par l'ampleur de leur réussite. La

perspective technologique qui a dominé pendant longtemps la définition de l'invention (innovation), a été étroitement associée au succès économique.

À titre d'exemple, Apple, une firme fondée en 1976 dans un garage, obtient en seulement six ans des revenus de 750 millions \$ (Gaynor, p. 49), puis, après 9 ans, sa valeur de marché atteint 6,65 milliards \$ (Yoffie et Wang, 2005, p. 16). Un autre exemple évocateur, l'invention du médicament « Tagamet » a transformé la petite SmithKline en une compagnie de plusieurs milliards \$. L'invention de Polaroid a créé en seulement quelques années une valeur de 2 milliards \$. L'invention du copieur transforme en seulement 12 ans une petite compagnie (Haloid) dans un géant (Xerox) de 2,5 milliards \$ (Slywotzky, 1996, p. 22).

**SAP** fondée en 1972, obtient, après 15 ans, des ventes de 3,5 milliards \$ (Slywotzky et Morrison, 1999, p. 290). Cisco, fondée en 1984, responsable en grande partie de l'invention de l'Internet, devient en seulement 14 ans une firme avec une capitalisation de marché de 125 milliards \$ (Slywotzky et Morrison, 1999, p. 272).

Par ailleurs, nous avons aussi observé que l'innovation n'est pas toujours de nature technologique, telle que la croyance populaire le laissait entendre. De nouvelles idées ont démontré qu'une valeur économique pouvait également être créée d'une manière non technologique, en utilisant différemment les ressources existantes. Par exemple, l'idée de Lew Lehr, (l'ancien PDG de 3M) de produire des rideaux chirurgicaux a été à l'origine de la création d'un groupe de produits médicaux qui aujourd'hui dépasse 3 milliards \$ en revenus annuels (Gaynor, 2002, p. 52). Un simple employé qui travaillait chez Sony propose l'idée de créer des jeux vidéo, et bien que ses managers lui ait dit : « *we don't make toys here* »<sup>1</sup>, en 1998, ce « jouet » (Playstation) apportait 40% du profit de Sony (Hamel, 2000, p. 25). L'idée d'ouvrir une chaîne de cafétérias n'a rien à faire avec la technologie. En 1987, Howard Schultz acquiert la firme Starbucks, pour la transformer en seulement 5 ans en une chaîne de 280 cafétérias qui génèrent 163 millions \$ en vente (Gaynor, 2002, p. 61). En 2002, après seulement 15 ans, Starbucks détenait 5.886 cafétérias qui fournissaient 2,583 milliards \$ en revenus (Moon et Quelch, 2004, p. 13).

---

<sup>1</sup> « Ici, nous ne fabriquons pas des jouets » (traduction libre).

En 1966, Best Buy ouvre son premier magasin spécialisé en commerce de produits audio et obtient à la fin de sa première année un revenu de 173,000 \$. Après 30 ans, Best Buy possède 251 magasins grande surface, chacun générant un revenu annuel moyen de 31 millions \$ qui totalisent 7,2 milliards \$ en en 1996 (Kasturi et Baleji, 1997). Amazon.com est fondée en 1995 sur l'idée de remplacer l'infrastructure physique des libraires par une infrastructure informatique. Les ventes pour les deux premières années totalisent 150 millions \$. En 1997 (mai), la firme devient publique, elle est évaluée à 400 millions \$. En 1998 (octobre) sa capitalisation de marché dépasse 10 milliards \$ (Slywotzky et Morrison 1999, p. 312).

Ces exemples nous montrent que les innovations technologiques, tout comme celles non technologiques, ont un immense potentiel de création de valeur. L'innovation apparaît ainsi comme un vecteur de développement, de création de valeur économique, de richesse. Le développement accéléré de l'époque actuelle a attiré l'attention des économistes et des chercheurs, afin de déchiffrer et comprendre la recette de transformation de l'innovation en valeur économique.

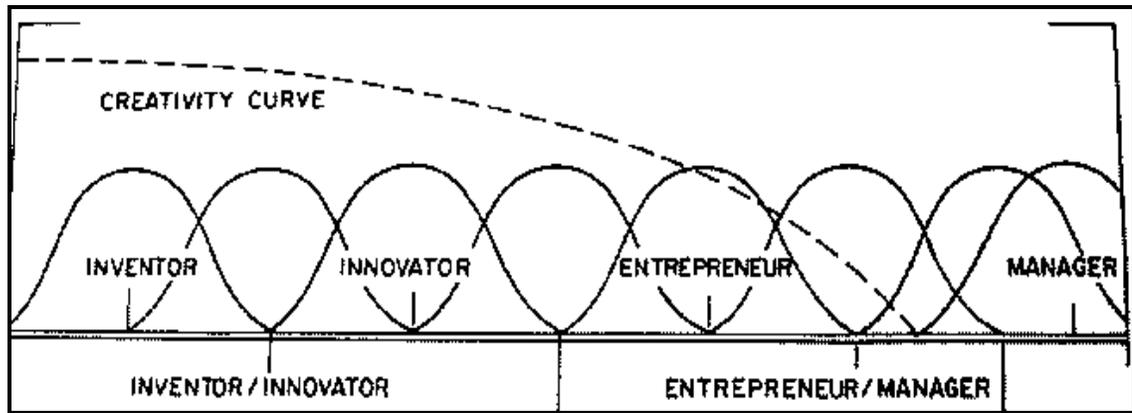
Notre recherche s'associe à cette préoccupation pour **comprendre comment une firme crée de la valeur à partir d'une innovation**. Regardons d'abord les étapes qu'une innovation devrait traverser pour créer une nouvelle valeur économique.

## **Le trajet de l'innovation vers la création de valeur**

### *L'innovation dans l'espace avant marché*

L'innovation commence avec l'individu, qui est la source de l'idée (Gaynor, 2002, p. 57). L'invention repose sur des phases inconscientes de décantation et de maturation, suivies de brusques illuminations (Samson, 1992). Il est intéressant de savoir que l'innovation crée une tension mentale et émotionnelle (Gaynor, 2002, p. 62).

Ensuite, la transformation d'une innovation en valeur se fait à travers quelques rôles : l'inventeur, l'innovateur, l'entrepreneur et le manager (fig. 1).



**Figure 1 : La transformation d'une innovation en valeur**  
(Donald et Blair, 1979)

Cela veut dire que l'innovateur n'agit pas seul, une ou plusieurs autres personnes peuvent être impliqués. Norbert Alter (2001) remarque que l'évolution de l'innovation rencontre des obstacles considérables de différentes natures : juridiques, symboliques, stratégiques, économiques ou culturelles. Ainsi, pour exprimer sa valeur économique, une idée précieuse doit découvrir son chemin (McAdam et Keogh, 2004).

Howella et Shea (2001) considèrent les inventeurs et les innovateurs comme « des champions », car le potentiel créatif ne se forme pas dans les écoles (Goldsmith et Kerr, 1991), il est alimenté par l'expérience, l'imagination et le contexte. Les inventeurs et les innovateurs ne sont pas isolés, ils appartiennent aux organisations, aux entreprises, aux universités qui influencent le trajet de leurs idées.

Par exemple, le directeur de New Flyer, un fabricant d'autobus, grâce au concept «*exempting idea generation*», a profité pleinement de la créativité des employés du niveau le plus bas de l'organisation, en les stimulant à communiquer leurs solutions aux problèmes courants (Nijhof & al. 2000).

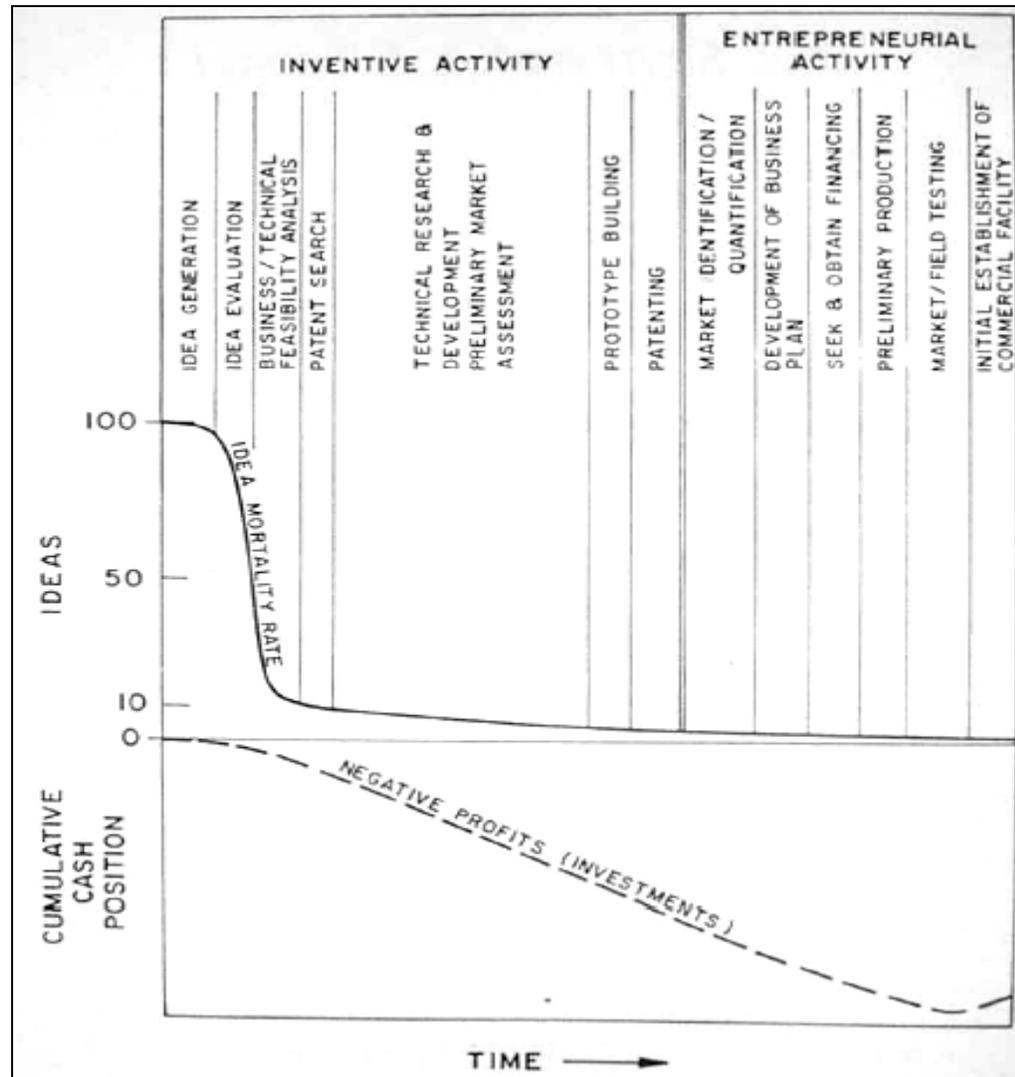
L'identification des innovateurs véritables a préoccupé toujours les économistes. Kirton Michael a fondé même une théorie de style cognitif (*Kirton's Adaptation-Innovation A-I Theory*) qui se veut un outil de détection et de mesure pour les personnes innovantes. Mudd Samuel (1995) considère sa théorie plutôt comme une théorie du comportement organisationnel qu'une théorie psychologique d'interaction humaine.

Par ailleurs, Alter Norbert (2001) se demandait : si les innovateurs innoveront toujours, « comment comprendre alors que ce que l'on crée nous résiste ? ». Sa réflexion est pertinente : pour répondre il invoque le principe « de la forme » (de Simmel) selon lequel, « c'est la réification de l'esprit qui permet une conservation et une accumulation du travail de la conscience. Ce sont des configurations cristallisées qui prennent ensuite leur autonomie et fonctionnent selon une logique indépendante de celle qui les a fondées ».

On constate que l'innovation a plusieurs dimensions, elle émerge comme une préoccupation positive basée sur la collaboration, réflexion et l'application pratique. Goldsmith et Kerr (1991), en utilisant l'évaluation de Kirton (évoquée plus haut), démontrent qu'il y a deux catégories d'innovateurs : *les entrepreneurs* (les innovateurs orientés vers l'extérieur de l'organisation) et *les intra preneurs* (les innovateurs orientés vers l'intérieur de l'organisation). Dans cette perspective, on constate une interdépendance entre l'innovation et l'organisation d'accueil, qui la rend agile et adaptable au marché, les véritables ad-hocraties de Mintzberg (1989).

Le lien entre l'innovation et l'organisation réside dans la sélection des innovations. Mais, attention ! 90% des inventions ne franchissent pas le pas au-delà des planchettes de projet, seulement 10 % sont développées et parmi celles-ci, seulement 3 % sont financées, moins de 2% reçoivent un effort majeur de développement et moins de 1% sont commercialisées. Enfin, seulement 0,3% atteignent le succès commercial (fig. 2). Autrement dit, il faut 3000 idées pour une seule invention de succès (Howella et Shea, 2001).

La grande mortalité des innovations avant marché (fig. 2) avertit sur les risques associés aux innovations et avertit qu'il y a peu d'innovations profitables !



**Figure 2 : La grande mortalité des innovations avant marché**  
(Scott et Blair, 1979, p. 74)

D'après Saint-Paul et Ténier-Buchot (1975), « la vraie difficulté, n'est pas celle de trouver des idées..., mais de savoir reconnaître une bonne idée quand on en voit une ». Avant d'arriver sur le marché, l'innovation se matérialise sous forme d'un prototype, nouveau produit ou service. Analysons maintenant sa trajectoire dans l'espace qui suit : le marché.

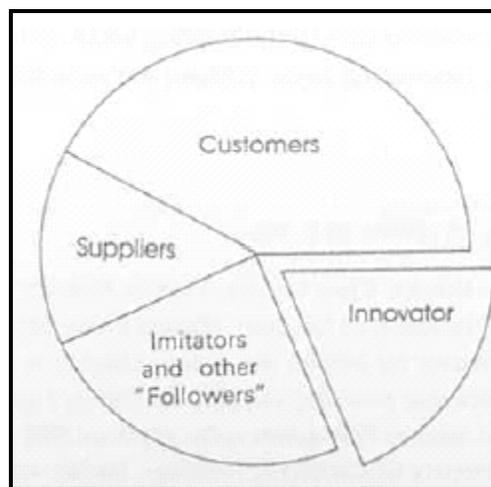
### *L'innovation dans l'espace du marché*

Dans une étude très intéressante, Chesbrough et Rosenbloom (2002) analysent sept nouvelles technologies de succès, développées entre 1979 et 1999 au Parc Technologique

de Xerox. Ils démontrent que même si toutes les innovations ont été adoptées par le marché, seulement quatre (sur sept) ont procuré des profits à leurs innovateurs.

Voici l'exemple de Godfrey Hounsfield et Allan McLeod Cormick, deux savants qui ont reçu en 1979 le prix Nobel en médecine pour l'invention du Scanner Computer Tomographe (CAT). Leur entreprise (EMI), fondée en 1972, n'a pas profité de l'innovation. En 1980, elle est achetée par un compétiteur (GE) qui contrôlait déjà le marché de leur invention (Schnaars, 1994, p. 68).

Pour bien comprendre qu'est-ce qui se passe avec l'innovation et son profit potentiel dans l'espace du marché, regardons la figure 3 en bas. La firme innovatrice ne se trouve pas seule avec les clients, mais il y a du monde autour du « gâteau » : les imitateurs et les fournisseurs de ressources complémentaires (*complementary assets*) interviennent dans la commercialisation de l'innovation. Cela traduit une rivalité et une dynamique : « Le progrès technologique est l'une des grandes forces motrices de la concurrence » (Porter, 1985).



**Figure 3 : Qui profite de l'innovation?**  
(Teece, 2003)

C'est un jeu de pouvoir et de dépendance qui s'établit entre l'innovateur, les suiveurs et les fournisseurs de capacités complémentaires. Tous les trois peuvent potentiellement profiter ou perdre à cause de l'innovation (Teece, 2003).

En principe, sur le marché, l'innovation peut faire la différence entre le produit/service d'une firme et celui des concurrents. En stratégie, ce processus s'appelle différenciation concurrentielle, qui fournit la base de l'avantage concurrentiel. Porter (1985) observait que « nombre d'innovations ont un impact majeur sur l'avantage concurrentiel »; « l'innovation peut avoir des conséquences stratégiques importantes dans n'importe quel secteur, quelle que soit sa technologie » (Porter, 1995, p. 204). Dans cette perspective, l'innovation devient un élément majeur de différenciation qui procure un pouvoir élevé de marché (Martinet en Mustar, Penan et Martinet, 2003).

En conséquence, l'innovation et la stratégie de la firme innovatrice influencent sur le partage de la valeur créée dans l'espace du marché. Teece considérait la stratégie d'entrée sur le marché comme « critique au succès » (Teece, 2003, p. 2-3).

Ce qui attire et encourage depuis toujours les innovateurs est la possibilité d'un enrichissement fabuleux à partir d'une innovation. C'est une fausse croyance ! Bien que le succès soit possible pour le produit innovant, cela est moins probable pour l'innovateur (Teece, 2003, p. 12). En réalité, la raison principale pour l'échec des innovateurs est *l'imitation*. Mais cette réalité est moins évidente et peu connue (Schnaars, 1994, p. 2). Pourquoi ? « Pour une multitude de raisons, les preuves en faveur de l'imitation sont cachées aux yeux du public ». (Schnaars, 1994, p. 2).

Pour combattre l'imitation (considérée immorale), chaque État a mis en place un régime légal de protection des innovations. Néanmoins, il est connu que les brevets qui devraient protéger une invention ne fonctionnent pas en pratique comme en théorie, beaucoup d'entre eux pouvant être « inventés autour », à bas coût. Le plus souvent, les brevets ne fournissent pas assez de protection et leur défense peut s'avérer coûteuse, sans ajouter qu'il y a des frais importants pour maintenir leur validité. Seulement les processus technologiques et les formules chimiques restent des alternatives viables aux brevets (Teece, 2003, p. 15).

En réalité, l'imitation accompagne intimement l'innovation ! L'histoire glorieuse des innovations s'associe à une histoire parallèle, obscure et encore plus vaste des imitations. Le tableau 1 (p. 19) offre 28 exemples d'imitations célèbres.

Dans ce chapitre, nous avons observé que l'innovation, en fonction de sa nature, de son contexte, mais aussi d'autres facteurs, présente un très large potentiel de création de valeur. Nous avons retenu aussi qu'au niveau de la firme, l'innovation enregistre une immense mortalité pour aboutir. Ensuite, la création de valeur prend place dans un espace concurrentiel, où l'innovation contribue à la différenciation concurrentielle. La firme innovatrice peut perdre la valeur associée à son innovation si les rivaux l'imitent.

En conclusion, pour créer une valeur à partir d'une innovation, il paraît qu'une firme ait besoin d'une stratégie spécifique qui doit prendre en compte les phénomènes inhérents qui lui sont associés. Notre recherche veut ***comprendre : comment une firme peut-elle créer de la valeur avec une innovation ?*** Plusieurs sous questions découlent de cette interrogation : ***Quelles sont les forces qui encadrent et influencent l'innovation ?***

Pour répondre à ces questions, il faut comprendre et préciser les concepts qui expliquent le mieux aujourd'hui l'innovation. Cette démarche exige un exercice de découverte et de compréhension concernant l'innovation, qui incite et alimente notre réflexion dans les chapitres suivants.

Mais d'abord, notre objectif de recherche sera défini dans le chapitre suivant.

**Tableau 1: Les imitations célèbres**  
(Schnaars, 1994, p. 38-43)

|    | <b>Produit</b>                           | <b>Inventeur</b>   | <b>Imitateur/ Entrant tardif</b>   |
|----|--|--|--|
| 1  | 35mm cameras                             | Leica (1925) Contrax (1932)<br>Exacta (1936)   | Canon (1934) Nikon (1946)<br>Nikon SLR (1959)  |
| 2  | ATM                                      | Britain's DeLaRue (1967)<br>Docutel (1969)   | Diebold (1971)<br>IBM (1973)<br>NCR (1974)   |
| 3  | Ballpoint                                | Reynolds (1945) Eversharp<br>(1946)  | Parker (1954)<br>Bic (1960)  |
| 4  | Caffeine-free<br>soft drinks             | Canada Dry's "Sport" (1967),<br>Royal Crown's RC100 (1980)   | Pepsi Free (1982), Caffeine-<br>free Coke, Diet Coke, Tab<br>(1983)  |
| 5  | CAT<br>(Computed<br>Axial<br>Tomography) | EMI (1972)   | Pfizer (1974), Technicare<br>(1975), GE (1976), Johnson<br>& Johnson (1978)                                  |
| 6  | Commercial jet<br>aircraft               | deHavilland Comet 1 (1952)   | Boeing 707 (1958), Douglas<br>DC-8   |
| 7  | Computerized<br>ticketing<br>services    | Ticketron t 10081  | Tiketmaster (1982)   |
| 8  | Credit/charge<br>card                    | Diners Club (1950)   | Visa/Mastercard (1966),<br>American Express (1958)   |
| 9  | Diet soft drinks                         | Kirsch's No-Cal (1952), Royal<br>Crown's<br>Diet Rite Cola<br>(1962)                                   | Pepsi's Patio Cola (1963),<br>Coke's Tab (1963), Diet<br>Pepsi (1964), Diet Coke<br>(1982)                   |
| 10 | Dry Beer                                 | Asahi(1987)  | Kirin, Sapporo et Suntory<br>(Japan, 1980), Michelob Dry<br>(1988), Bud Dry (1989)                           |
| 11 | Food processors                          | Cuisinart (1973)   | Black & Decker (les<br>années1970s), Sunbeam<br>"Oskar" (1984)   |
| 12 | Light beer                               | Rheingold's Gablinger's<br>(1966), Meister Brau lite<br>(1967)   | Miller Lite (1975), Natural<br>Light (1977), Coors Light<br>(1978), Bud<br>Light (1982)                      |
| 13 | Mainframe<br>computers                   | Atanasoff's ABC computer<br>(1939), Eckert-Mauchly's<br>ENIAC/UNIVAC (1946)                            | IBM (1953)   |
| 14 | Appareil micro-<br>ondes                 | Raytheon "Radarange" for<br>commercial market (1946),<br>Tappan (1955), Amana<br>(1968), Litton (1971) | Panasonic (early 1970s),<br>Sharp (mid-1970s),<br>Samsung (1980)   |
| 15 | Le fond mutual                           | Reserve Fund of New York<br>(1973)   | Dreyfus Liquid Assets<br>(1974), Fidelity Daily<br>Income Trust (1974), Merrill<br>Lynch Ready Assets (1975) |

|    |                                  |   |   |
|----|----------------------------------|---|---|
| 16 | MRI (magnetic resonance imaging) | Fonar (1978)  | Johnson & Johnson's Technicare (1981), General Electric (1982)                              |
| 17 | Nonalcoholic beer                | G . Heileman's Kingsbuy (debut des années 1980s), Switzerland's Moussy (1983)               | Miller's Sharp's (1989), Anheuser-Busch's O'Doul's (1989), Coor's Cutter (1991)             |
| 18 | Operating systems pour PC        | CP/M (1974)   | MS-DOS (1981), Microsoft Windows (1985)   |
| 19 | Livres format "paperbook"        | Penguin (1935 Angleterre), Modern Age, (1939 US)  | Avon (1941), Popular Library (1942), Dell (1943), Bantam (1946)                             |
| 20 | L'ordinateur personnel           | MITS Altair 8800 (1975), Apple 11 (1977), Radio Shack (1977)                                | IBM-PC (1981), Compaq (1982), Dell (1984), Gateway (1985)                                   |
| 21 | Calculatrice de poche            | Bowmar (1971)   | Texas Instruments (1972)  |
| 22 | La television à projection       | Advent (1973), Sony (1973 modèle industriel), Kloss Video (1977)                            | Panasonic (1978), Mitsubishi (1980)   |
| 23 | Spreadsheets (logiciel)          | VisiCalc (1979)   | Lotus 1-2-3 (1983)  |
| 24 | Robot téléphonique               | Code-A-Phone (1958)   | Panasonic (1975), AT&T (1983)   |
| 25 | VCR (appareil vidéo)             | Ampex (1956), CBS-EVR (1970), Sony U-matic (1971), Cartrivision (1972), Sony Betamax (1975) | JVC VHS (1976), RCA Selects Vision (1977) de Matsushita                                     |
| 26 | Les jeux vidéo                   | Magnavox's Odyssey (1972), Atari's Pong (1972)  | Nintendo's Home Entertainment System (1985), Sega "Genesis" (1989), NEC "TurboGrafx" (1989) |
| 27 | Warehouse clubs                  | Price Club (1976)   | Sam's Club, Costco, Pace, BJ's Wholesale (1983)   |
| 28 | Word-processing software         | Wordstar (1979)   | WordPerfect (1982), Microsoft Word (1983)   |

# Chapitre 1 : Définition des termes de la question de recherche et l'objectif de recherche

Au début, nous allons définir les termes de la question de recherche : « *Comprendre et mesurer la création de valeur par l'innovation* ». Il faut souligner que l'invention n'est pas la même chose que l'innovation, même si elles sont intimement liées et assujetties à la confusion. Pour compliquer encore les choses, il y a plusieurs définitions pour chacune d'entre elles.

## 1.1. Définition des termes

### L'invention

D'après le Grand Dictionnaire, l'invention est la découverte d'un nouveau produit ou d'un nouveau moyen pour réaliser un objet à caractère industriel.

D'après Scott et Blair (1979), son cycle n'est pas complet si un prototype fonctionnel ne démontre pas l'accomplissement de la tâche désirée. Si *l'invention* est un premier modèle technologique fonctionnel d'une nouvelle idée, *l'innovation* est la première version commerciale faisable d'une invention (Dunphy et Herbig, 1997, p. 123-124).

Pour simplifier, regardons la relation suivante :

*L'innovation = l'invention + implantation/commercialisation* (Gaynor, 2002, p. 16). Cela démontre que l'innovation comprend l'invention et que l'innovation est plus complexe.

### L'innovation

D'après le Grand Dictionnaire, l'innovation représente l'ensemble de processus créatifs appliqués à l'introduction des biens, des services ou des procédés nouveaux ou améliorés. Elle peut prendre la forme d'une invention ou d'une idée nouvelle dans un domaine industriel, commercial, social ou organisationnel, suite à un ensemble de processus créatifs appliqués. Selon Le Petit Robert, *l'innovation* sera une action qui

entraîne un changement, une création, une nouveauté, reliée à l'inconnu, à l'inédit et à la découverte, contrairement à la routine et la tradition. L'innovation reste un phénomène complexe, qui adopte plusieurs perspectives.

**La perspective sociale** de Norbert Alter (2001) définit l'innovation comme une histoire, celle d'un processus de transformation d'une découverte, reliée à une technique, à un produit ou à une conception des rapports sociaux. Schumpeter (1934) un des premiers intéressés à l'innovation, expliquait pertinemment que « à l'intérieur des entreprises, l'innovation repose sur le développement simultané des forces de destruction et de création [...] L'innovation n'est pas un moment, un accident ou une activité spéciale..., mais un mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs».

**Dans une perspective stratégique**, l'innovation est une importante source de valeur. L'implication stratégique lui associe plusieurs noms : l'innovation stratégique (Schoettl, 2006), l'innovation dans le design d'affaire (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 23, Affuah et Tucci, 2001, p. 76, Donald et Coles, 2004), l'innovation dans le modèle d'affaire (Slywotzky et Morrison, 1999 p. 101), le concept innovant d'affaire (Hamel, 2000), « *innovation value strategy* » (Chan et Mauborgne, 1999) etc.

« Ce type d'innovation signifie plus que l'innovation traditionnelle. Elle s'occupe nécessairement du management d'affaire, du système d'affaire, du système de penser et des nouvelles façons de penser » (Gaynor, 2002, p. xiv). « Elle vise, sans exception, toutes les entités d'une organisation » (Gaynor, 2002, p. 3-4).

Les définitions présentées ici représentent une toute petite partie d'une multitude de caractéristiques de la nature de l'innovation. Mais pourquoi y a-t-il tant de définitions sur ce sujet ?

### **Le débat sur la définition de l'innovation**

Garcia et Calantone (2002) nous expliquent que la définition varie avec la perspective et l'objet d'étude. Cela veut dire qu'il n'y a pas de consensus sur la définition de l'innovation. Quand ils analysent l'utilisation du mot innovation dans 21 études empiriques, ils constatent un abus subjectif du terme. Ils trouvent 15 définitions différentes

et plus de 51 différentes utilisations du mot « innovation ». Un seul élément apparaît en toutes les définitions : la « nouveauté » par rapport à une situation antérieure.

Teece (2003, p. 18) nous explique que l'innovation est une **action** de création d'une nouveauté, reliée à l'inédit, à la découverte, qui implique certaines connaissances techniques pour mieux faire les choses qu'auparavant, pour améliorer l'efficacité, l'efficacité ou l'avantage compétitif. Si l'innovation est une action et l'action est « ce que fait quelqu'un et ce par quoi il réalise **une intention** ou une impulsion »( le Petit Robert), cela attire l'attention sur le caractère intentionnel de l'innovation. L'action intentionnelle de l'innovation entraîne ainsi une discontinuité (changement) qui peut produire un impact économique (Garcia et Calantone, 2002).

Pour notre objet de recherche, nous retenons à partir des définitions susmentionnées, que l'innovation est une action de changement introduite d'une manière intentionnelle qui vise un objectif économique.

Les définitions sur l'innovation sont accompagnées parfois par différentes classifications qui emploient différents critères.

- Dunphy et Herbig (1997, p. 123-124) trouvent l'innovation sous quatre formes : **continue** (incrémentielle), **dynamique continue**, **radicale** et **de processus**.
- Selon l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique (2004, p. 11), l'innovation peut être cumulative, importante ou transformatrice.
- D'après Garcia et Calantone (2002), l'innovation peut être radicale, vraiment nouvelle ou incrémentielle (selon l'impact technologique sur le marché et le degré de discontinuité).

En principe, il y a six catégories d'innovations généralement acceptées : **incrémentielle**, **discontinué**, **architecturale**, **systémique**, **radicale** et **disruptive** (Gaynor, 2002, p. 24).

### **Définition de la « valeur »**

Le dictionnaire « Le petit Robert » définit la valeur économique (d'un produit) comme : la « qualité (d'un bien...) fondée sur son utilité (valeur d'usage), sur le rapport de l'offre à la demande (valeur d'échange), sur la quantité de facteurs nécessaires à sa production (valeur de travail) ».

D'après Tridib (1993), la valeur est reliée à la qualité extrinsèque et intrinsèque d'un produit/service. Pour le client, la valeur est ce qu'il perçoit. Le client calcule toujours le bénéfice potentiel contre le prix payé, d'ici en résultant la perception de la valeur. Plus grande cette valeur est perçue, plus grande sera le désir de l'adopter. Les facteurs qui affectent la perception du bénéfice sont les qualités intrinsèques et extrinsèques du nouveau produit.

« En terme de concurrence, la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'une firme leur offre. La valeur se mesure par les recettes totales qui reflètent le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités qu'elle peut vendre » (Porter, 1986, p. 54).

La création de valeur provient d'un échange commercial entre la firme et ses clients. Le client reçoit une valeur sous forme de produit/service. La firme reçoit en échange une contre-valeur (le prix du produit/service). Pour la firme, la valeur qu'elle obtient représente le profit, obtenu par la formule suivante :

$$\text{Profit} = \text{Revenus} - \text{Coûts} = \text{Prix} \times \text{Quantité} - \text{Coûts variables} - \text{Coûts fixes} \text{ (Afuah, 2004).}$$

Porter (1986, p. 175, 178) appelle des « signaux de valeur les critères que le client utilise pour déduire la valeur obtenue [...] Les critères d'utilisation sont des mesures précises de ce qui crée la valeur pour le client. Les critères de signalisation mesurent la façon dont les clients perçoivent la présence d'une valeur ».

### **Définition du terme « création »**

La « création » signifie « l'action de donner l'existence » (Petit Robert). Création de valeur signifie alors, donner l'existence à une valeur, faire apparaître cette valeur (voir : La création de valeur et sa perspective spécifique, Prahalad et Ramaswamy 2004, p.12-14).

Dans une perspective traditionnelle, la firme crée une valeur par l'élaboration d'une offre. Les clients représentent pour la firme une simple demande qui oriente l'élaboration de l'offre. L'interface firme/clients est la place de transaction et de la création de valeur. La firme organise sa chaîne de valeur pour fabriquer son offre.

Dans une nouvelle perspective, proposée par Prahalad et Ramaswamy (2004), la valeur est co-crée par les clients et la firme. L'interaction entre les clients et la firme est la place de création de valeur. Cette interaction entraîne une expérience individuelle qui forme la base de création de valeur. De ce fait, l'amélioration de la qualité de cette interaction entraîne la création d'une nouvelle valeur, qui prend place au niveau d'expériences individuelles.

Dans cette perspective captivante, le marché devient un « forum » qui s'organise autour des individus et leurs expériences de co-crédation de valeur et non autour d'une rencontre passive entre l'offre et la demande. Cela préconise un déplacement de la perspective traditionnelle centrée sur l'institution du marché (« *institution centric view* ») vers une perspective institutionnelle centrée sur l'individu (« *individual centered view of institution* »). Le niveau élémentaire de création de valeur devient le niveau individuel (Prahalad et Ramaswamy, 2004, p. 237).

## **1.2. L'objectif de cette recherche**

Les définitions et les classifications susmentionnées varient avec la perspective adoptée, spécifique à chaque champ d'intérêt. Donc, ceux qui s'intéressent aux implications du marché adoptent une perspective produit/service, ceux qui s'intéressent aux implications sociales adoptent une perspective sociale, ceux qui s'intéressent aux implications technologiques favorisent une perspective technique et ceux qui s'intéressent aux implications stratégiques favorisent une perspective stratégique, etc.

Pour notre recherche, nous considérons « innovation », tout changement introduit d'une manière intentionnelle ou préméditée, qui suit un objectif d'amélioration de la performance économique. Cette définition laisse à l'innovation une perspective élargie,

possible à tous les niveaux (individuel, organisationnel, de marché, etc.) et ayant une nature multiple (technologique, stratégique, produit ou service, etc.).

Elle est ***l'action*** d'introduction intentionnelle (préméditée) d'un changement qui vise la création d'une nouvelle valeur pour les clients et l'amélioration de la performance économique de la firme innovante.

« ***Comprendre la création de valeur d'une innovation*** » signifie alors de déceler la capacité d'une innovation et de faire apparaître une nouvelle valeur, sous forme d'un nouveau produit/service adopté par les clients et sous forme de profit dégagé pour la firme. En d'autres mots, nous voulons comprendre comment l'action d'innover crée de la valeur.

Nous voulons aussi mesurer la valeur (nouvelle) créée par l'innovation.

## Chapitre 2 : Les bases théoriques

Dans ce chapitre nous cherchons les repères théoriques qui nous faciliteraient la compréhension de la création de valeur par l'innovation. Nous avons identifié trois perspectives théoriques qui éclaircissent la création de valeur dans l'environnement économique concurrentiel :

- la perspective du positionnement concurrentiel (de Michael Porter),
- la perspective des ressources,
- la perspective des capacités dynamiques (de Teece, Pisano, Shuen, 2003).

Cela nous montre que la création de valeur est conditionnée par l'obtention d'un avantage concurrentiel. L'innovation peut marquer à ce niveau une contribution décisive. Décrivons maintenant les caractéristiques de l'avantage concurrentiel développées par Porter, pour mieux analyser ensuite la création de valeur par l'innovation.

### 2.1. La théorie de positionnement, ou le cadre compétitif de Michael Porter

Quand on pense à la création de valeur, «en terme de concurrence, [...] (elle) est la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'une entreprise leur offre. La valeur se mesure par les recettes totales qui reflètent le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités vendues » (Porter, 1986, p. 53). La création de valeur exige « que la firme exerce de façon unique une gamme d'activités créatrices de valeur », ce qui traduit un processus de différenciation concurrentielle, qui « provient d'un mode de création unique d'une valeur pour le client » (Porter, 1986, p. 187).

Porter influence décisivement la pensée stratégique des années '80, sa théorie étant simple, pratique et captivante. Elle se base sur quatre grands repères exposés par la suite : l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur, la structure du secteur industriel et les stratégies de base.

#### 2.1.1. L'avantage concurrentiel

Pour Porter, l'entreprise doit se porter différemment ou mieux que ses compétiteurs dans un secteur industriel donné. Pour qu'il y ait un profit, les clients doivent acheter son

produit/service et non celui des concurrents. Les clients doivent percevoir qu'ils reçoivent quelque chose dont ils ont besoin par rapport aux produits concurrents. Il s'agit d'une différence entre l'offre de la firme et celle des concurrents. Le jeu concurrentiel se base alors sur la différence entre les produits et les services des firmes, ou entre les positions relatives des firmes et leurs offres. L'obtention d'une différenciation favorable par rapport aux concurrents, s'appelle simplement « avantage concurrentiel ».

Porter (1986, p. 22-23) observe qu'il y a seulement deux types d'avantage concurrentiel :

- l'avantage de différenciation quand l'offre d'une firme (les produits/services) est différenciée par rapport à celle des concurrents ou
- l'avantage de bas prix, quand le coût de production des services ou des produits est inférieur à celui des concurrents, ce qui permet la diminution du prix.

Ainsi, en adaptant les activités aux objectifs de différenciation ou de bas coût, l'entreprise arrive à fonctionner selon une manière qui lui est spécifique et qui devient le fondement de son avantage concurrentiel.

Un autre facteur important qui caractérise l'avantage concurrentiel est sa durabilité: « il faut que les clients perçoivent en permanence sa valeur et que les concurrents ne puissent l'imiter » (Porter, 1985, p. 196).

### **La chaîne de valeur**

Porter place au centre de son modèle l'avantage concurrentiel et la valeur créée pour les clients et propose un outil intéressant d'analyse de cette création : la *chaîne de valeur*, qui décompose les activités pour mieux comprendre la contribution de chacune

### **La structure du secteur industriel**

Porter accorde une importance déterminante à l'environnement d'affaire. La firme est à la merci de la configuration spécifique de son secteur industriel, décrit par Porter (1980, p. 5) avec cinq catégories d'acteurs exerçant les forces de la concurrence :

- les fournisseurs,

- les clients,
- les concurrents,
- les produits de substitution et
- les entrants potentiels.

La valeur est alors créée dans l'espace du secteur par une négociation concurrentielle entre les intervenants, à travers la chaîne de valeur. On observe alors que la firme doit négocier directement avec les fournisseurs en amont et avec les clients en aval, et que cette négociation est influencée indirectement par les concurrents, les produits de substitution et les entrants potentiels.

Afuah (2004, p. 29) propose une sixième intervenant qui participe aux échanges : les « complémentateurs », les partenaires d'affaires qui complètent et influencent l'offre du secteur. Par exemple, pour les producteurs de logiciels informatiques, les producteurs de matériel « *hard wear* » sont des « complémentateurs », auxquels les architectes des logiciels doivent tenir compte. Il y a une influence réciproque entre ces acteurs.

### **Les stratégies de base**

Selon Porter (1980, p. 39 et 1986, p. 23), l'obtention et la conservation de l'avantage concurrentiel se fait exclusivement par une stratégie « de base », qui est la pierre angulaire **du plan stratégique** (1986, p. 40) et qui lie comme un « pont » la formulation stratégique et l'implantation (1986, p. 13).

Il y a seulement trois stratégies, dites « de base ».

- **stratégie leader de coût** : « quand une firme devient le producteur à coûts peu élevés de son secteur. La firme vise une cible large et sert de nombreux segments » (Porter, 1986, p. 24). La firme domine par un prix bas (grâce aux coûts bas).
- **stratégie de différenciation** : quand « une firme se différencie de ses concurrents et parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur », la firme étant rémunérée par un surprix (Porter, 1986, p. 152 et 26).
- **stratégie de concentration** : quand la firme vise l'obtention d'un avantage concurrentiel par des coûts bas et par la différenciation dans un segment étroit) (Porter, 1986, p. 23).

La théorie de Porter se base alors sur :

- **deux types d'avantages concurrentiels** (offre à bas prix ou *différenciée*),
- **la chaîne de valeur**,
- **l'environnement concurrentiel** (avec une structure et une dynamique propre) et
- **trois types de stratégies de base.**

C'est par la maîtrise de ces forces que la rentabilité d'une firme et d'un secteur s'obtient (Porter, 1986, p. 16). La position relative qu'une firme occupe à l'intérieur du secteur traduit son pouvoir relatif de négociation par rapport aux acteurs impliqués. La création de valeur dépend simplement de ces rapports qui s'expriment à la fin en terme de coûts ou de bénéfices.

La firme évolue dans cet espace concurrentiel (son secteur industriel) où la valeur est créée en amont et en aval. Ces extensions représentent les limites que la firme peut pousser pour élargir son espace de manœuvre, pour créer encore plus de valeur (Porter, 1980, p. 129) (par intégration verticale ou horizontale).

« L'idée-clef de la perspective de Porter est qu'en manipulant l'environnement du marché, une firme peut augmenter ses revenus » (Teece, 2003, p. 82). Sous cette perspective, la firme est dépendante de son environnement (très déterministe), qui limite son espace de manœuvre et ses choix. La firme devrait s'adapter à son environnement, qui en 1980 n'était pas turbulent. Sa lecture était simple, l'adaptation était possible, l'entreprise avait le temps nécessaire pour planifier ses manœuvres.

Concernant l'innovation, Porter (1986, p. 217) saisit le « rôle ambivalent du progrès technologique dans le modelage de l'avantage concurrentiel ». La place de l'innovation dans cette perspective reste surtout limitée à la technologie, qui vise une amélioration opérationnelle dans la chaîne de valeur ou une contribution du jeu concurrentiel.

De cette perspective, nous retenons que la création de valeur passe par la position concurrentielle, obtenue par une différenciation concurrentielle, à laquelle l'innovation peut participer directement. Il y a aussi une série de facteurs (synthétisés dans l'annexe du

chapitre), qui détermine et influence la position concurrentielle relative, le pouvoir de négociation et le potentiel de création de valeur.

Nous avons choisi cette perspective parce qu'elle explique le mieux la dynamique concurrentielle, l'innovation pouvant être une arme puissante contre les concurrents. Mais, durant les derniers 25 ans, la dynamique et la logique concurrentielle changent dramatiquement. Une nouvelle perspective théorique captive l'attention (celle des ressources), et inclut l'innovation dans sa logique.

## **2.2. L'avantage compétitif dans la perspective des ressources**

Pendant les années 1980-1990, nous constatons une augmentation accrue de la concurrence. Les firmes répondent par nouveaux produits et services, mais qui demandent des nouvelles ressources et compétences. La perspective de Porter suggérait que les ressources soient toujours disponibles aux firmes. En réalité elles se trouvent en quantité limitée et leur développement demande du temps. De ce fait, les ressources et les compétences ont gagné en importance, en attirant l'attention sur leur rôle stratégique.

Pour mieux encadrer l'approche de ressources dans son contexte diachronique théorique, il faut analyser l'évolution de l'environnement entre 1980 et 1995.

### ***2.2.1. L'environnement de Michael Porter (1980)***

**Porter** reconnaît la complexité de l'environnement et le décrit essentiellement au niveau industriel, borné par les limites du secteur. Cet environnement est hautement concurrentiel, mais stable à court et moyen terme. L'entreprise *porterienne* réagit à l'environnement seulement en cherchant une position concurrentielle plus favorable, qui pourrait lui rendre un pouvoir de négociation relatif supérieur. L'environnement de **Porter** évolue lentement, il est très déterministe, mais cette perspective sera changée rapidement.

### **2.2.2. L'environnement concurrentiel 15 ans après (1995)**

Prahalad et Hamel publient en 1995 « La conquête du futur », où ils proposent un nouveau paradigme stratégique. Ils considèrent que le concept de stratégie devrait être élargi, parce qu'il n'englobe plus les nouvelles réalités économiques, marquées par l'augmentation de la turbulence et de la concurrence. L'environnement des années 1995 est « érodé par des vagues de mutation technologique, démographique et réglementaire » (Prahalad et Hamel, p. 13).

Selon eux, le contexte de déréglementations, de la mondialisation et les avancées technologiques effacent continuellement les frontières traditionnelles de secteurs entiers (Prahalad et Hamel, 1995, p. 48). Les champs concurrentiels structurés sont devenus non structurés et les opportunités sont devenues peu définies, tout comme les règles du nouveau jeu. La théorie des ressources veut échapper à l'espace du secteur industriel limité par la logique de Porter. Prahalad et Hamel conçoivent un secteur industriel plus large, délimité par des espaces vierges qui se situent dans les interstices des autres segments, activités ou produits existants. Selon eux, « l'avenir se trouve au carrefour de plusieurs domaines en pleine mutation » (Prahalad et Hamel, 1995, p. 100).

La segmentation classique, l'analyse concurrentielle et la chaîne de valeur de Porter ne gardent plus leur utilité, parce qu'elles ne permettent pas la compréhension d'un marché à créer, où les règles des domaines émergents n'ont pas encore été écrites (Prahalad et Hamel, 1995, p. 38-39). Les analyses financières traditionnelles, le positionnement classique de Porter et la segmentation habituelle seraient dépassés. Le positionnement ne sert qu'au respect des règles du secteur et ne fournit qu'une position de suiveur (imitateur), plutôt qu'une nouvelle écriture (Prahalad et Hamel, 1995, p. 297).

### **2.2.3. La perspective des ressources**

La perspective des ressources suit celle de Porter. Elle est importante pour la compréhension de la création de valeur. Le tout commence en 1984, quand le courant paradigmatique des ressources reçoit son nom : « *Resource-Based View of the Firm* ». Mais, les ressources dominaient depuis longtemps la réflexion stratégique. Ainsi, en 1959, Penrose (p. 24) était le premier qui avait vu la firme comme une collection des ressources

productrices. En 1965, Ansoff proposait l'analyse interne de la firme basée sur ses ressources. Une ressource devrait soutenir une force ou contrer une faiblesse (Warnefelt, 1984, p. 172, Barney, 1991, p. 100), pour déboucher vers une analyse externe des opportunités et menaces.

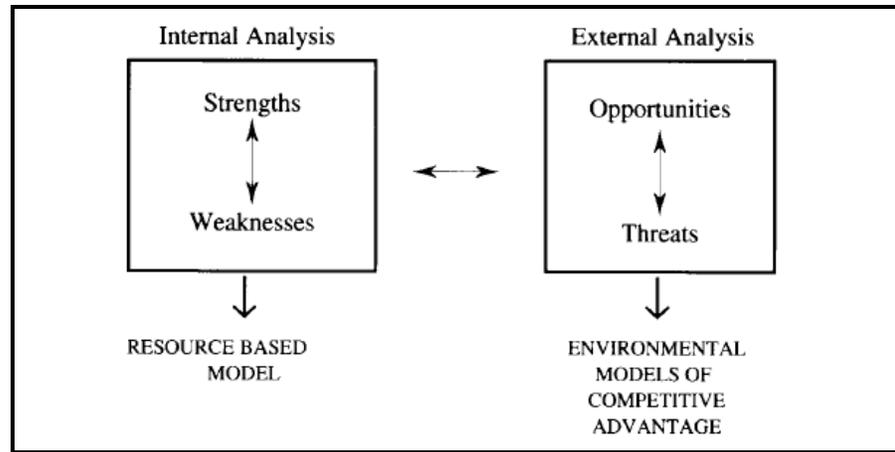


Figure 4 : L'analyse de la firme basée sur les ressources  
(Barney, 1991, p. 100)

### 2.2.3.1 Les types et les caractéristiques des ressources

Les ressources peuvent être classifiées en plusieurs catégories, en fonction du critère choisi. Ainsi, elles peuvent être tangibles ou intangibles, (Penrose, 1959, p. 23 ; Wernerfelt, 1984, p. 172), elles ont un caractère permanent ou semi-permanent, (Wernerfelt, 1984, p. 172). « Les ressources sont des entités consommables qui deviennent désuètes, mais qui doivent être renouvelées pour échapper à la faillite » (Ansoff, 1965, p. 27).

D'après Grant (1991, p. 119), il y a six grandes catégories de ressources : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, technologiques, la réputation et les ressources organisationnelles. Pour influencer la profitabilité, il faut chercher une correspondance optimale entre les ressources disponibles à la firme et les besoins du marché, tâche réservée à l'esprit entrepreneurial (Penrose, 1959, p. 77-78). Ainsi, la croissance de la firme est liée à l'utilisation optimale de ses ressources et au développement d'autres (Penrose, 1959, p. 77-78). Dans ce contexte, les ressources et les capacités deviennent essentielles, parce qu'elles peuvent devenir des sources primaires pour la profitabilité d'une firme (Grant, 1991, p. 134).

Le rôle attribué aux ressources a varié pendant le temps, à partir de simples « coûts en terme de capitaux, de main-d'oeuvre, ... et des frais d'exploitation » (Ansoff, 1965, p. 91) jusqu'aux facteurs critiques, devenant une sorte de barrière à l'entrée (Wernerfelt, 1984, p. 171). Barney (1991) suggère qu'aujourd'hui les ressources devraient être considérées comme une nouvelle base pour la construction d'un avantage concurrentiel durable.

### 2.2.3.2. Les ressources et les compétences

L'évolution accélérée de l'environnement des années 1980 a démontré que la durabilité de l'avantage concurrentiel est critique. Selon Barney, il y a quatre conditions qu'une ressource doit respecter pour produire un avantage concurrentiel durable :

-elle doit fournir à la firme une **valeur** qui aide à l'exploitation d'une opportunité ou pour éviter une menace ;

- elle doit être **rare** ;
- elle doit être **difficile à imiter**
- et il faut qu'il **n'existe pas un substitut** stratégique **équivalent** (Barney, 1991, p. 106).

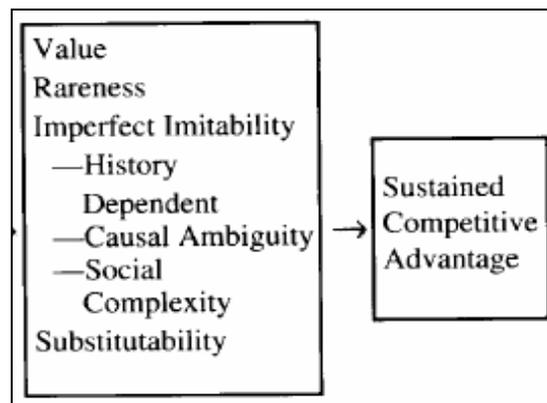


Figure 5 : Les conditions qu'une ressource doit respecter pour produire un avantage concurrentiel durable

(Barney, 1991, p. 11).

L'**hétérogénéité** d'un secteur représente une autre caractéristique qui renforce l'avantage des ressources stratégiques (Penrose, 1959, p. 74). Cela signifie que certaines ressources ne sont pas disponibles pour tous les concurrents. Subséquemment, l'avantage procuré par certaines ressources peut être plus stable dans le temps, contrairement à

l'avantage concurrentiel de positionnement (Barney, 1991). De cette manière, la mobilité des ressources reste limitée à l'intérieur du secteur et même d'une firme. La distribution hétérogène des ressources devient donc, la nouvelle base de l'avantage concurrentiel, qui peut être contournée seulement par l'imitation (Barney, 1991).

En 1984, les ressources commencent à être vues comme une perspective complémentaire à celle des produits. La profitabilité à long terme dépend de la manière de gérer les ressources plutôt que de la diversification des produits (Wernerfelt, 1984, p. 171). Ainsi, les stratèges commencent à voir les firmes comme un portefeuille des ressources plutôt qu'un portefeuille de produits (Wernerfelt, 1984, p. 178, Prahalad et Hamel, 1990).

*Les ressources* (comme l'équipement, l'expérience des employés, le brevet, etc.) sont des entrants dans le processus de production (Grant, 1991, p. 118), et peu d'entre elles sont productrices de valeur. Au cœur des ressources, se trouvent les compétences, un type particulier de ressources. *Les compétences* représentent les capacités des ressources de réaliser une tâche ou une activité. Ainsi, tandis que les ressources représentent la base des compétences d'une firme, les compétences représentent la principale source d'avantage compétitif (Grant, 1991, p. 119.). Cela établit une importante différence entre les ressources et les compétences. Cette logique recommande que les compétences essentielles («*core competencies*») devraient être la première base de l'avantage concurrentiel (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82).

Il y a deux aspects essentiels qui se dégagent d'ici qu'on va commenter plus loin :

- l'avantage concurrentiel basé sur les ressources (et compétences) et
- l'imitation de cet avantage concurrentiel, par l'imitation des ressources.

#### **2.2.4. L'avantage concurrentiel basé sur les ressources**

« À long terme, l'avantage compétitif et les revenus associés sont érodés par la dépréciation des ressources et des compétences qui déterminent l'avantage de la firme, mais aussi par imitation. La vitesse d'érosion dépend d'une manière critique en fonction de la nature des ressources et compétences » (Grant, 1991, p. 123).

La profitabilité potentielle d'une ressource peut être évaluée en utilisant l'analyse VRISA (« *value, rarity, imitability* » (Barney, 1995), « *substituability, appropriability* » (Collins et Montgomery, 1995)), en fonction de cinq dimensions clefs : la valeur (qu'une ressource fournit à la firme), la rareté de la ressource, l'imitabilité, la substitution et la capacité de la firme d'approcher la ressource.

Cependant, les ressources ne doivent pas être évaluées de façon isolée (Collins & Montgomery, 1995, p. 120), parce que leur valeur n'est pas intrinsèque, mais relative à l'environnement externe de la firme (Vezina, 2000). Cela fait le lien entre l'approche des ressources et celle de positionnement de Porter. L'avantage concurrentiel peut découler des compétences clefs (Prahalad et Hamel, 1994) qui rendent l'accès à une grande variété de marchés et offrent une satisfaction significative aux clients. C'est dans cette perspective que Prahalad et Hamel proclament la nécessité d'***un nouveau paradigme stratégique*** (1995, p. 33), basé sur la suprématie en matière de compétences fondamentales.

Ainsi, pour profiter des opportunités futures, il faut les anticiper et se préparer, en acquérant les compétences nécessaires (Prahalad et Hamel, 1995, p. 31), ou en développant les ressources stratégiques par une stratégie séquentielle, d'incubation (Warnefelt, 1984, p. 176). Ainsi, « la clef de la formulation stratégique dans la perspective des ressources est la compréhension des relations entre les ressources, capacités, l'avantage compétitif et la profitabilité » (Grant, 1991, p. 134).

#### **2.2.4.1. L'imitation de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources**

Le péril le plus important pour une firme qui construit son avantage concurrentiel est de voir ses concurrents faire la même chose. L'imitation de l'avantage concurrentiel influence directement le partage de revenus et de clients, augmente la rivalité, diminue le prix du produit/service sur le marché. Pour contrecarrer cela, la firme doit chercher une construction durable de son avantage concurrentiel sur une base moins facile à imiter. Les ressources, si elles sont stratégiques, apportent une solution viable au problème de durabilité de l'avantage concurrentiel.

La perspective de ressources considère l'innovation comme une ressource qui contribue à l'avantage concurrentiel. En tant que ressource, l'innovation peut aussi être imitée. Une innovation est profitable seulement quand elle possède quelque chose de critique, que les autres (les concurrents ou les imitateurs) n'ont pas (Teece, 2003, p. 2-3).

Nous retenons de la perspective des ressources que la création de valeur passe par l'obtention de l'avantage concurrentiel, construit sur les ressources (et les compétences), mais qui reste vulnérable à l'imitation (par l'imitation de ressources).

Les ressources (et les compétences) fournissent un avantage concurrentiel plus durable que le positionnement concurrentiel, à cause de leur dispersion hétérogène et leur mobilité réduite. Sous cette perspective, l'innovation est une ressource qui participe à la différenciation concurrentielle et à la création de valeur, mais qui reste vulnérable à l'imitation. Pour comprendre comment l'innovation se place dans cette dynamique nouvelle, nous faisons appel à une nouvelle perspective, celle des capacités dynamiques.

### **2.3. Les capacités dynamiques**

(Teece David, Pisano Gary et Shuen Amy, 1997)

*« One aspect of the strategic problem facing an innovating firm in a world of Schumpeterian competition is to identify difficult-to-imitate internal and external competences most likely to support valuable products and services » (Teece et al, 1997, p. 88<sup>2</sup>).*

Durant les années 1990, l'approche des ressources a fait évoluer la pensée stratégique. Les chercheurs ont observé que la cible de l'avantage concurrentiel est mouvante, que la valeur des ressources est en lien avec les opportunités (comme observait Penrose en 1959, p. 216). Les « chocs Schumpetériens », de plus en plus fréquents, modifiaient la valeur d'une ressource : une ressource critique aujourd'hui peut se déprécier totalement demain, en affectant directement l'avantage compétitif (Barney, 1991, p. 112).

L'avantage concurrentiel découle des compétences clefs qui orientent l'entreprise vers les opportunités du futur (Prahalad et Hamel, 1995). En ces circonstances, la réponse

---

<sup>2</sup> Un aspect du problème stratégique qu'une firme innovante doit résoudre, dans un monde compétitif Schumpetérien, est d'identifier les compétences interne et externes difficile à imiter, indispensables au soutien des produits et des services de valeur.

stratégique dépend de l'apprentissage et des compétences disponibles pour réagir aux fluctuations de l'environnement (Prahalad et Hamel, 1995). En conséquence, les ressources et les compétences doivent être vues d'une manière dynamique (Warnefelt, 1984).

Teece & al (1997) constataient que des firmes puissantes ont acquis et développé des portefeuilles impressionnants de ressources et compétences. Mais si les ressources jouent vraiment un rôle assez déterminant (selon la perspective des ressources), comment expliquer alors les différences qui existent dans le partage du marché ? Le jeu de positionnement stratégique et la simple possession des ressources stratégiques n'expliquent pas suffisamment le succès économique d'aujourd'hui. Ils signalent que les firmes gagnantes sont celles qui répondent le plus rapidement (par des produits innovants) aux changements du marché, celles qui possèdent une capacité flexible de coordination des compétences internes et externes. Teece *et al.* (1997) proposent un paradigme plus élargi afin d'expliquer comment l'avantage concurrentiel est obtenu aujourd'hui. Leur réflexion est centrée sur les **capacités dynamiques**.

### 2.3.1. Définition : « Capacités dynamiques »

Le terme « capacités » souligne la responsabilité du management stratégique à l'adaptation, intégration et reconfiguration. Cela renvoie à :

- des habiletés organisationnelles internes et externes;
- des ressources et compétences fonctionnelles.

Cela veut dire que l'expression « les capacités dynamiques » signifie l'habilité de la firme d'intégrer, construire et configurer les compétences internes et externes pour répondre de manière adéquate aux changements environnementaux rapides. Les capacités dynamiques reflètent aussi l'habilité de la firme d'obtenir des formes innovatrices d'avantage compétitif, dans une configuration donnée de pouvoir et de positionnement (Teece & al., 1997, p. 90). Dans cette logique, une capacité (considérée) stratégique :

- doit être reliée à un besoin des clients (pour produire une source de revenus);
- doit être unique (pour que le prix de l'offre compte moins par rapport à la compétition);

- et doit être difficile à imiter (pour que les profits ne soient pas partagés avec les concurrents (Teece & al., 1997).

Barney affirmait en 1991 qu'une ressource qui est disponible de manière homogène à travers un secteur ne doit pas être considérée comme stratégique. Teece & al. (1997, p. 88) concluent qu'en réalité, il y a peu de ressources et de capacités stratégiques qui répondent aux conditions plus haut mentionnées, d'où la grande difficulté de construire aujourd'hui un avantage compétitif durable. Dans un environnement de plus en plus Schumpétérien, érodé par l'innovation, même l'identification des ressources et des compétences stratégiques devient une tâche très difficile. Ainsi, l'innovation acquiert un rôle de plus en plus important dans la définition même de l'environnement concurrentiel.

Dans ces circonstances, Teece & al. avancent que les capacités dynamiques peuvent faire une différence, surtout celles qui ne peuvent pas être assemblées, copiées ou imitées facilement. Elles sont liées aux propriétés internes de l'organisation qui ne peuvent pas être dupliquées par des contrats formels ou par rétro ingénierie. Ainsi, l'essence de la compétence distinctive (de Teece & al.) vise *les choses pour lesquelles il n'existe pas de marché*, ce qui rend difficile la duplication concurrentielle (Teece & al., 1997, p. 92). C'est à ce niveau que l'avantage concurrentiel doit prendre ses racines, pour être par la suite défini et construit.

### ***2.3.2. Les facteurs qui définissent les capacités dynamiques***

Teece & al. identifient trois catégories des facteurs qui définissent ce type de capacités qui confèrent à la firme une compétence distinctive:

1. les processus managériaux et organisationnels;
2. les positions;
3. et les voies.

Ces aspects des capacités dynamiques sont passés en revue pour réfléchir sur la possibilité d'innover à ces niveaux.

#### **2.3.2.1. Les processus managériaux et organisationnels représentent :**

- les processus de coordination/intégration,

- les processus d'apprentissage
- et les processus de reconfiguration.

### **La coordination/intégration**

La manière de fonctionnement interne d'une firme est une source de différenciation. Il s'agit des routines qui caractérisent une manière unique de coordination. Parce que les compétences sont ancrées en routines, l'adaptation aux changements environnementaux vise les routines managériales et organisationnelles. Celles-ci répondent toujours par une inertie et une résistance. Cela explique pourquoi certains leaders industriels répondent difficilement aux changements technologiques mineurs, parce que ceux-ci requièrent des adaptations architecturales internes, qui dérangent les routines existantes (Teece & al., 1997, p. 96). Il y a un haut niveau d'interdépendance entre les routines, les processus, les activités et les traits culturels. C'est pourquoi leur changement et leur imitation restent difficiles. Cela explique pourquoi les innovations radicales sont introduites plutôt par les nouveaux entrants que par les leaders industriels, incapables de soutenir les innovations par des adaptations (routinières) internes (Teece & al., 1997, p. 96). Un cas célèbre d'innovation est celui des « juste-à-temps » (*just in time*) introduit par Toyota, qui a réduit le coût de stockage par une coordination/intégration supérieure de ses processus de fabrication.

**L'apprentissage** favorise « l'identification des nouvelles opportunités » (Teece & al., 1997, p. 97). Il devient essentiel pour l'adaptation externe, parce qu'il facilite l'actualisation interne de routines par une remise en question de leur logique. 3M est un leader des innovations proposées par ses employés, suite aux apprentissages quotidiens, qui conduisent sans cesse à l'identification de nouvelles opportunités

### **La reconfiguration et la transformation**

Dans le contexte du changement rapide d'aujourd'hui, les firmes ont besoin d'une réaction rapide. Cela traduit des reconfigurations structurelles internes. Parce que les transformations liées au changement sont coûteuses, les firmes doivent favoriser l'apprentissage, la surveillance technologique, la surveillance des marchés et des meilleures pratiques. Les firmes hautement flexibles (« *high-flex* ») se caractérisent par :

- une décentralisation et une autonomie locale;

- l'habilité de scanner l'environnement pour évaluer le marché et les concurrents;
- l'habilité d'une rapide reconfiguration et transformation;
- l'habilité d'apprentissage, par une pratique répétée de reconfiguration et transformation (Teece & al., 1997, p. 98).

#### 2.3.2.2. Les positions

La **position** signifie le positionnement tel expliqué par Porter, mais aussi la position conférée par les actifs complémentaires spécifiques (technologiques, savoir-faire et reliés aux clients). Il s'agit d'une forme différente de positionnement, celle des actifs spécifiques, comme les actifs de connaissances (difficilement commercialisable), les actifs complémentaires, les actifs de réputation, les actifs technologiques, les actifs financiers, les actifs structurels, les actifs institutionnels, etc. Dans cette logique, les actifs spécifiques déterminent à chaque moment l'avantage compétitif d'une firme. L'innovation devient un actif qui participe à la construction d'une position, par son unicité. Par exemple, l'innovation de photographie instantanée de Polaroid lui a rendu une position unique dans son secteur.

#### 2.3.2.3. Les chemins historiques

##### **La « dépendance du cheminement »**

Les voies représentent les alternatives et les choix disponibles à la firme. Elles dépendent de la position courante de l'entreprise et de la trajectoire parcourue. Teece & al. avertissent sur les contraintes qui limitent les choix. La « dépendance du cheminement » (« *path dependency* », Teece & al., 1997, p. 100) signifie que l'histoire de la firme compte dans le poids de décisions, parce qu'elle entraîne des irréversibilités (coût indirect) qui influencent et limitent les choix futurs. Teece & al. insistent sur les capacités intangibles (les ressources intangibles), codifiées et cristallisées sous forme de routines, qui contraignent le comportement futur.

Les alternatives reliées aux innovations deviennent dépendantes de la flexibilité des routines, de la capacité d'apprentissage et de l'expérience organisationnelle et managériale. Cette dépendance due au chemin suivi (« *path dependency* »), contraint et limite les choix stratégiques. Ainsi, de nos jours, cette dépendance est aggravée par une préoccupation

constante et centrale de croissance du rendement (« *increasing returns* »). Cela configure les chemins, en orientant les firmes vers des directions plus profitables (à court terme), mais qui peuvent enfermer la firme dans une technologie inférieure, par l'entremise de ses routines (Teece & al., 1997, p. 102).

C'est l'histoire dramatique des grandes firmes qui ont perdu le train de l'innovation devant les firmes plus flexibles. Après la deuxième guerre mondiale, Ford dominait son secteur de fabrication de voitures. C'est son incapacité d'innover qui l'a fait vulnérable devant ses concurrents innovateurs (GM, Chrysler etc.). Autrement dit, c'est l'ankylose du passé ou l'innovation des entreprises flexibles qui a changé la configuration des marchés économiques d'après les années 1980.

### **Les opportunités technologiques**

Elles sont des voies profitables associées à la technologie. Elles peuvent être reconnues par certains individus de l'organisation, mais les structures de la firme sont celles qui influencent leur identification, définition et poursuite. Les structures, les routines et l'histoire déterminent les choix à suivre, par une acceptation cognitive des apprentissages. Cet ensemble doit servir à l'apprentissage adaptatif et à la flexibilité de la firme pour saisir et interpréter correctement les opportunités technologiques appropriées. Les opportunités technologiques se réfèrent principalement aux innovations et à leur potentiel de création de valeur.

#### **2.3.2.4. L'imitation**

Teece & al. accordent une attention particulière à l'imitation qui influence le partage des sources de revenus, en érodant l'avantage concurrentiel. L'imitation suppose la compréhension des processus qui soutiennent l'avantage compétitif. Parfois, les processus impliquent des informations et connaissances tacites ou codifiées en routines internes. Ainsi, l'organisation participe à la construction de l'avantage compétitif par son unicité fonctionnelle qui rend l'imitation plus difficile qu'il ne semble. Ainsi, le centre de gravité se déplace du produit vers une cible interne, organisationnelle, structurelle. Par flexibilité, adaptation continue, transformation et reconfiguration, la cible (l'avantage compétitif à imiter) devient mouvante afin de protéger d'une manière plus durable l'avantage compétitif.

Le cadre d'analyse de Teece & *al.*, suggère qu'aujourd'hui la firme doit construire son avantage concurrentiel sur une flexibilité interne qui lui rend une capacité rapide de réponse aux changements du marché et aux opportunités technologiques. Cette perspective englobe le positionnement de Porter et la perspective des ressources, en visant essentiellement une solution contre l'imitation, pour mieux répondre à la réalité économique changeante d'aujourd'hui.

Toutefois, le cadre théorique des capacités dynamiques reste compliqué et difficile à la pratique. Gérer les routines, la culture et les interactions informelles reste une tâche laborieuse et parfois même impossible.

Même si cette approche accorde à l'innovation une nature plutôt technologique, elle fait un inventaire des niveaux critiques susceptibles à l'innovation. L'innovation à ces niveaux (qui restent moins visibles aux concurrents) devient un ingrédient actuel et intéressant pour la durabilité de l'avantage concurrentiel. L'innovation devient ainsi une ressource stratégique munie d'un potentiel de création de valeur. Cette perspective place au centre de ses préoccupations l'imitation. L'innovation « visible » et technologique reste ainsi vulnérable à l'imitation.

## **2.4. La pertinence des théories choisies à l'objectif de recherche**

*L'approche de positionnement de Michael Porter* suggère l'exercice stratégique suivant : choisir une industrie profitable, analyser cette industrie (les cinq forces) et les barrières à l'entrée. Par la suite, il faut élaborer une stratégie d'entrée. Si la firme a les ressources nécessaires, elle peut entrer, sinon, elle devrait acquérir les ressources nécessaires. Puis, la firme devrait essayer une manipulation de son environnement pour améliorer sa position relative et son pouvoir de négociation. La création de valeur s'obtient principalement par une différenciation concurrentielle, influencée directement par l'innovation, parce que « nombre d'innovations ont un impact majeur sur l'avantage concurrentiel... L'innovation peut avoir des conséquences stratégiques importantes dans n'importe quel secteur, quelle que soit sa technologie » (Porter, p. 204).

*L'approche de ressources* nous suggère l'exercice suivant : identifier les ressources stratégiques de la firme (unique, rare, inimitable, sans substitut), chercher un marché où elles peuvent produire les plus grands revenus, innover, fabriquer et lancer des nouveaux produits ou services basés sur ces ressources et obtenir un avantage compétitif.

Le jeu de positionnement stratégique s'avère utile et nécessaire. Parce que la mobilité des ressources est limitée et leur disposition est hétérogène, l'avantage concurrentiel (basé sur les ressources stratégiques) sera plus durable pour la firme en lui permettant de recueillir plus longtemps des profits.

*L'approche de capacités dynamiques* recommande la construction de l'avantage concurrentiel basé sur un portefeuille des routines, habiletés et actifs complémentaires flexibles et dynamiques, difficile à imiter. L'imitation et l'érosion d'un tel avantage concurrentiel deviennent plus difficiles à cause de son internalisation, car on se place à un niveau (moins visible), qui empêche la compréhension, à l'abri d'observation et d'imitation externe. Cette perspective recommande la complexification des processus internes, qui devraient se refléter dans une différence concurrentielle complexe et inimitable. L'innovation crée de la valeur si elle reste moins visible. Elle reste un vecteur dynamique prédominant. La firme devrait s'engager dans ce dynamisme pour en profiter.

## 2.5. Réconciliation entre les théories analysées

La théorie de positionnement stratégique de Michael Porter retient deux stratégies concurrentielle de base : **de différenciation** et **de bas coût**. Le lien avec la théorie de ressources s'appelle configuration stratégique, notion importante et utile pour notre travail. La configuration stratégique représente une combinaison unique de compétences, des ressources et des processus pour appuyer une stratégie choisie. Dans cette logique, on pourrait classer les ressources en deux classes :

- **les ressources de différenciation**, qui confèrent un avantage de différenciation pour appuyer une stratégie de différenciation
- **et les ressources indifférenciées**, qui par leur quantité confèrent un avantage de bas coût.

En réalité, les ressources indifférenciées et de différenciation sont complémentaires. La différence entre les deux types de ressources réside dans leur aspect qualitatif ou quantitatif qui participe dans la construction de l'avantage concurrentiel.

Prenons un exemple : la notoriété de la marque (par exemple Nike ou IBM) est une ressource de différenciation qui fournit un avantage concurrentiel propre à la stratégie de différenciation. Seule la notoriété ne peut pas créer de valeur, d'autres ressources complémentaires (indifférenciées) sont nécessaires pour mettre en valeur la différenciation. Les ressources indifférenciées (les ressources financières, de production, de distribution, etc.) sont généralement disponibles dans un secteur, elles ne sont pas rares. Elles sont accessibles aux concurrents.

La durabilité d'une ressource est un autre facteur essentiel de l'avantage concurrentiel de différenciation. « La dernière composante d'une stratégie de différenciation est la durabilité » (Porter, 1985, p. 190). La durabilité des ressources s'intéresse à combien de temps une ressource maintient sa valeur, ou « en combien de temps la ressource va se déprécier? » (Collins et Montgomery, 1995, p. 122). Nous posons cette question parce qu'une ressource ou une compétence à caractère semi-permanent (Warnefelt, 1984, p. 172) peut devenir désuète (Ansoff, 1965, p. 27). La durabilité d'une ressource est relative par rapport à la rareté, l'appropriabilité, le degré d'imitabilité et substituabilité, les attributs relevés par la théorie des ressources. Pourtant, si une ressource peut perdre sa valeur stratégique, elle peut aussi l'augmenter.

Nous allons appeler les ressources qui **conservent ou augmentent leur valeur stratégique dans le temps** « **ressources capitalistiques** », parce qu'elles se comportent comme les capitaux. Par contre, les ressources qui perdent leur valeur stratégique dans le temps sont **des « ressources éphémères »**. Le caractère durable ou éphémère des ressources influence sur la durabilité de l'avantage concurrentiel. Donc, en choisissant ces deux dimensions (la différenciation et la durabilité) qui caractérisent les ressources et qui influencent directement l'avantage concurrentiel, nous obtenons une réconciliation entre la théorie des stratégies concurrentielles génériques de Porter et celle des ressources.

En réalité, les entreprises emploient des stratégies mixtes qui combinent les ressources en configurations originales et spécifiques. Par exemple, la firme Dell utilise ses ressources financières (indifférenciées) pour obtenir des économies d'échelle, propre à une stratégie de coût, mais aussi des ressources de différenciation, comme la notoriété, le service après-vente, le financement, etc., propres à une stratégie de différenciation.

Dans son livre *Leading the Revolution*, Hamel (2000, p. 97) appose l'élaboration stratégique sous la forme d'un modèle d'affaire<sup>3</sup>. Il fait une observation très intéressante : l'objectif entier du modèle d'affaire est de créer une compétition imparfaite ou un monopole temporel (« quasi-monopole »). Hamel veut dire que la différenciation devrait fournir à la firme un avantage significatif et que cet avantage devrait durer, période dans laquelle la firme se trouverait sur une position temporelle de monopole (« quasi-monopole »).

Les deux dimensions, la différenciation et la durabilité des ressources, fournissent une classification utile de ressources, sous forme de matrice (2X2), que nous voulons intégrer dans notre travail.

| Ressources      |                       | Durabilité      |           |
|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------|
|                 |                       | Capitalistiques | Éphémères |
| Différenciation | 1. De différenciation | I               | III       |
|                 | 2. Indifférenciées    | II              | IV        |

**Figure 6 : Classification des ressources en fonction de la différenciation et de la durabilité**

Cette classification nous aide à l'analyse des configurations des ressources en lien avec la stratégie choisie. L'annexe A présente une liste détaillée avec les ressources en fonction de leur nature.

<sup>3</sup> Le concept de modèle d'affaire sera expliqué dans le chapitre suivant.

## 2.6. Conclusion du chapitre

À la lumière des théories analysées, nous retenons que la perspective concurrentielle domine aujourd'hui le management stratégique et la logique de création d'une nouvelle valeur économique.

Relativement à ces théories, pour créer de la valeur, la firme devrait analyser son environnement pour positionner avantageusement son offre. Cela demande une différenciation concurrentielle supérieure, obtenue par la maîtrise des forces du secteur. En fonction de la nature de ses ressources et de ses compétences, la firme obtient une différenciation concurrentielle qui est plus ou moins durable. La durabilité de l'avantage concurrentiel est essentielle pour la création de valeur. L'innovation est considérée comme une ressource de nature technologique qui contribue à la différenciation concurrentielle.

Une firme évolue par la voie technologique, par l'adaptation à son environnement ou par l'ajustement dynamique de ses processus. La firme devrait anticiper, se préparer ou initier des changements futurs pour obtenir une avance concurrentielle. Le potentiel de création de valeur d'une innovation est associé principalement à sa nature technologique et à sa contribution sur la différenciation concurrentielle durable, en tant que ressource mise en valeur par une série de facteurs stratégiques. Dans cette perspective, l'innovation joue un rôle stratégique limité à la différenciation concurrentielle.

Une conclusion importante se dégage de ce chapitre : si l'innovation est un vecteur de l'avantage concurrentiel, l'imitation qui vise cet avantage vise aussi l'innovation. Dans le chapitre suivant, nous analysons l'application en pratique de théories synthétisées, afin de mieux comprendre la création de valeur et le rôle joué par l'innovation dans tout ce processus.

### **Chapitre 3 : Les modèles d'affaire, volet théorique**

En 1959, Haloid<sup>4</sup> (l'ancien nom de Xerox) était une petite compagnie de 30 millions de dollars, possédant une nouvelle technologie et un nouveau produit (le photocopieur 914). Pour faciliter la diffusion de son innovation technologique, Joe Wilson, l'inventeur (et PDG) propose une collaboration à plusieurs firmes comme Kodak, General Electric ou IBM. Cependant, celles-ci ne trouvent aucun potentiel de profit dans l'innovation (de Xerox) et refusent l'offre. Mais Joe Wilson ne renonce pas. Il soumet son produit à un renommé cabinet de consultation (Arthur D. Little and Co.) pour une évaluation (prospection) du potentiel économique de son innovation. Ce cabinet, tout comme Kodak, General Electric ou IBM, conclut qu'il sera très difficile de trouver des clients disposés à payer le prix énorme de 2.000 \$ (en 1959) pour acheter un copieur, qui fournit un assez petit bénéfice (faire quelques copies par jour).

Resté seul, Joe Wilson ne renonce pas! Il modifie son offre : au lieu d'acheter le copieur avec 2.000\$, les clients peuvent le louer pour 95 \$ par mois et payer seulement 4 ¢ par copie. Surprenant toutes les attentes, les clients ont adopté rapidement cette nouvelle offre. Cela a permis de libérer le potentiel technologique de l'innovation. En 12 ans, Haloid devient le géant Xerox de 2,5 milliards \$.

Si on analyse encore une fois les faits, dans le premier scénario Haloid détenait une innovation technologique unique (ressource unique, inimitable, durable, etc.), qui conférait un important avantage concurrentiel. D'après les théories du deuxième chapitre, cela suffisait pour créer de la valeur, mais en réalité Haloid n'a pas réussi. C'est seulement dans le deuxième scénario, quand Joe Wilson a changé la logique de son affaire, par la modification de son offre, que la création de valeur devient possible. Ironiquement, une immense valeur est créée par la même firme, avec les mêmes ressources (la même innovation), dans le même contexte de marché.

Quelle est la morale de cette histoire? Cela démontre que les théories du chapitre 2 sont incomplètes pour notre sujet de recherche. Cette histoire nous apprend que la création

---

<sup>4</sup> Chesbrough et Rosenbloom, 2002

de valeur d'une innovation dépend principalement de la conception (ou la logique) d'affaire. En économie, la logique d'affaire s'appelle concept d'affaire, organisé par le « **modèle d'affaire** ». Celui-ci est un construit conceptuel utilisé davantage en pratique qu'en théorie. Les dernières années, les chercheurs ont approfondi ce concept qui s'avère pertinent en stratégie, ainsi que pour notre travail de recherche.

### **Le modèle d'affaire, un construit conceptuel très utile**

Nous avons vu dans le deuxième chapitre qu'il y a plusieurs facteurs qui influencent la création de valeur par l'innovation, pour les clients, mais qu'il y a aussi plusieurs facteurs qui influencent le partage de profit. Nous avons vu aussi que l'innovation est un phénomène multidimensionnel : technologique, sociale, économique, etc. Ces caractéristiques compliquent encore plus notre question de départ : comment l'innovation génère-t-elle de la valeur, comment une firme innovatrice peut-elle capturer et maximiser une partie de la valeur que l'innovation génère ?

Les conceptualisations les plus pertinentes trouvées dans la littérature, telles que la théorie du positionnement, des ressources ou des capacités dynamiques complémentaires, guident notre réflexion, mais elles n'expliquent pas entièrement le « comment l'innovation crée de la valeur ». Ces théories décrivent une série de phénomènes et scénarios économiques, mais n'arrivent pas à les mettre ensemble d'une manière à faciliter (voire simplifier) la compréhension, l'application et la prise de décision stratégique.

Les critiques de Porter lui ont reproché la difficulté d'utiliser ses concepts. Il faut demander l'expertise de l'analyste industriel, qui doit recueillir les données de l'industrie, les mettre ensemble, les analyser, comparer, pour établir le pouvoir de négociation de chacun, la position stratégique de la firme à l'intérieur de secteur, l'analyse de la chaîne de valeur, etc. À son tour, la théorie des ressources décrit la valeur d'une ressource ou d'une compétence, mais comment intégrer cette valeur dans la stratégie d'une firme reste toujours un problème ouvert.

Il faut reconnaître la difficulté réelle d'intégrer dans une logique unitaire les théories, les grands concepts et les facteurs identifiés en littérature afin de comprendre la création de valeur. Devant cette difficulté, nous avons cherché une simplification, afin de

grouper les éléments et les phénomènes identifiés. Autrement dit, nous nous demandons si les éléments et les phénomènes identifiés peuvent se cristalliser autour de certaines configurations « gagnantes », pour expliquer la création de valeur par l'innovation ? De plus, le regroupement des éléments et des phénomènes identifiés devrait se faire selon certains critères et dimensions, qui doivent structurer ces configurations.

L'histoire de Xerox nous présente le modèle d'affaire comme un dispositif qui met ensemble une série d'éléments, de phénomènes et de théories, pour expliquer la création et la capture de valeur à partir d'une innovation. Cela nous a ouvert une nouvelle voie d'exploration, celle du modèle d'affaire. Surprenant, le modèle d'affaire fait aujourd'hui l'objet des préoccupations contemporaines des chercheurs en management stratégique. En conséquence, nous avons orienté notre démarche d'exploration sur le concept du modèle d'affaire.

Mais, la nouvelle direction du modèle d'affaire connaît un débat serré parmi les chercheurs. Cela indique, qu'aujourd'hui, le concept du modèle d'affaire se trouve dans une phase d'évolution pré-paradigmatique.

Ce chapitre fait un survol des six plus consistants et pertinents modèles d'affaire identifiés en littérature :

- le modèle d'affaire de Adrian Slywotsky et David Morrison (1996, 1998, 1999),
- le modèle d'affaire de Gary Hamel (2000),
- le modèle d'affaire de Chesbrough Henry et Rosenbloom Richard (2002),
- le modèle d'affaire de Joan Magretta (2002),
- le modèle d'affaire de Allan Afuah (2004),
- le modèle d'affaire de Michael Morris, Minet Schindehutte et Jeffrey Alle (2005).

Nous allons examiner leurs apports, les différences et les ressemblances. Le dernier modèle susmentionné offre une perspective unificatrice très utile de tous les modèles antérieurs d'affaire. Nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- comment la valeur est-elle créée dans une affaire ?;
- quel est le rôle de l'innovation dans le modèle d'affaire ? ;
- quel est le rôle du modèle d'affaire dans la création de valeur ? ;
- quelle est la contribution du modèle d'affaire à la théorie ?

### 3.1. Le modèle d'affaire de Slywotzky et Morrison (1996, 1998, 1999)

*«For decades, the customer didn't matter. This sounds heretical, but it is true. ...One product, Tagamet, turned SmithKline into a multibillion dollar pharmaceutical giant. 1-2-3 allowed Lotus to create \$1 billion of value in a few short years. The Xerox copier created \$11 billion of value growth. Polaroid's instant photography, \$2 billion. These successes were all technology and product driven. This force for value growth will, of course, continue. **But technology alone is no longer the fundamental engine of value growth** (the technology depletion phenomenon.) ... A technology can create and capture value only as long as it remains scarce. But the globalization of business and vastly improved capital and information flows now prevent virtually any technological from being kept proprietary for long. As fast followers rapidly imitate and distribute breakthrough products, price and gross margins collapse » (Slywotzky, 1996, p. 22)<sup>5</sup>.*

*«Business design can be as powerful as technology in creating and capturing value» (Slywotzky, 1996, p. 37)<sup>6</sup>.*

*«Technology alone, not embedded in an effective business design, is no longer a viable approach to generating sustained value growth» (Slywotzky, 1996, p. 24)<sup>7</sup>.*

*«Although technological innovations continue to create substantial utility for the customer, they often cannot return the cost of capital » (Slywotzky, 1996, p. 23)<sup>8</sup>.*

---

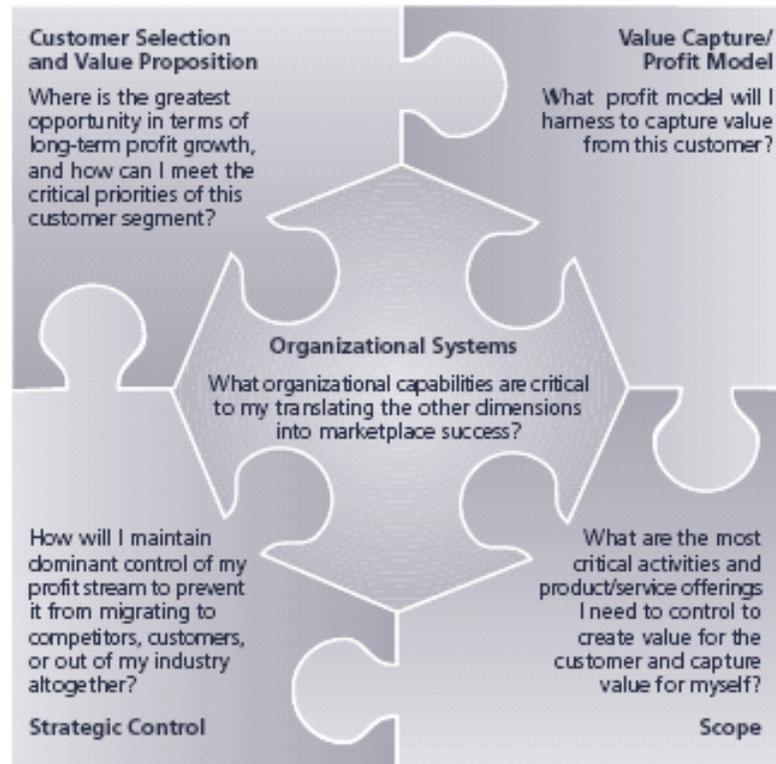
<sup>5</sup> Pour des décades, le client ne comptait pas. Cela sonne ridiculement aujourd'hui, mais c'est vrai... L'invention du médicament « Tagamet » a transformé la petite SmithKline en une compagnie de plusieurs milliards \$. 1-2-3 a permis à Lotus de créer 1 milliard \$ en quelques années. Le copieur de Xerox a créé une valeur de 11 milliards \$. L'invention de photographie instantanée Polaroid a créé en seulement quelques années une valeur de 2 milliards \$. Ces succès étaient tous technologiques et basés sur des produits. Bien sûr, cette force de croissance et création de valeur va continuer. Mais la technologie seule n'est plus le moteur fondamental de croissance et création de valeur (le phénomène de déplétion technologique)... Une technologie peut créer et capturer la valeur si elle reste rare. Mais la globalisation des affaires et la grande disponibilité de capitaux et des informations ne protègent plus leur propriété technologique. Avec les suiveurs qui imitent et distribuent rapidement les produits innovants, le prix et les grandes marges s'effondrent (traduction libre).

<sup>6</sup> Le modèle d'affaire peut être aussi puissant que la technologie dans la création et la capture de la valeur (traduction libre).

<sup>7</sup> La technologie seule, sans un modèle d'affaire adéquat n'est plus une façon viable pour créer une constante croissance de valeur.

Slywotzky et Morrison (1998, p. 23) identifient cinq composantes stratégiques qui organisent la logique d'affaire :

- la sélection des clients,
- la capture de la valeur,
- le contrôle stratégique,
- le champ d'action
- et le système organisationnel (ajouté plus tard)<sup>9</sup>.



**Figure 7 : Les composantes stratégiques qui organisent la logique d'affaire**  
 (<[http://www.mercermc.com/Perspectives/Journal/MMJ\\_pdfs/10/10mmjissue.pdf](http://www.mercermc.com/Perspectives/Journal/MMJ_pdfs/10/10mmjissue.pdf)>, p. 44, 25 nov. 2005)

Chacune de ces cinq composantes doit respecter trois conditions :

1. soit alignée sur les priorités du client,
2. fonctionner comme d'une manière cohérente,
3. soit conçue pour gagner de l'argent (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 24).

Analysons de plus près chaque composante, pour comprendre leur sens.

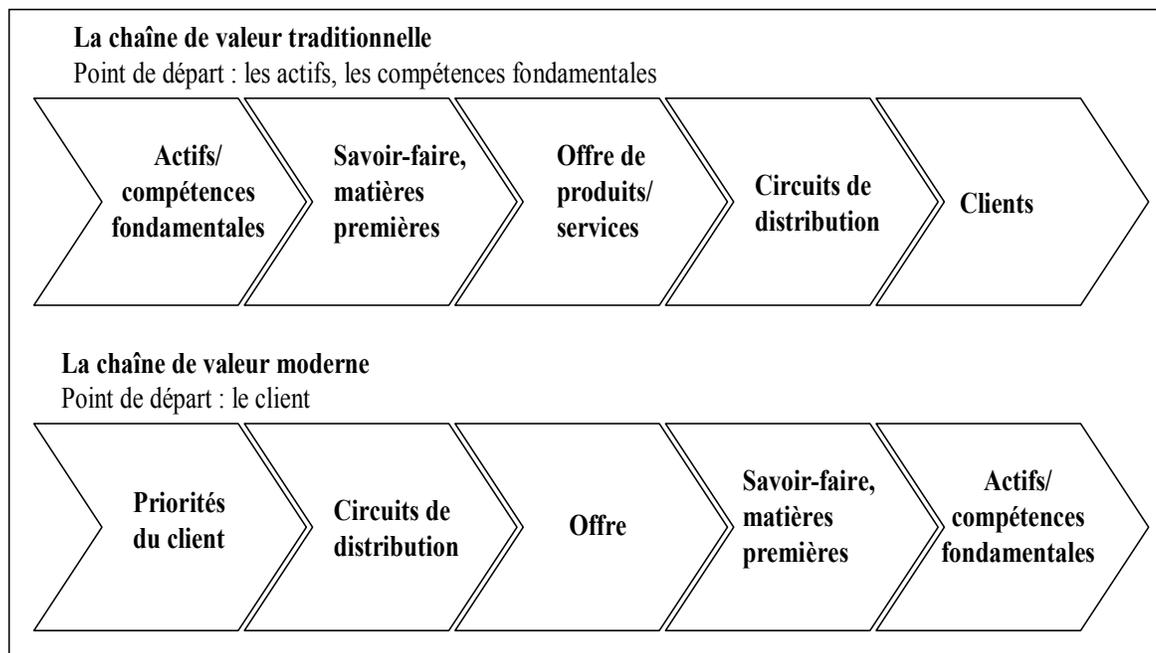
<sup>8</sup> Même si les innovations technologiques continuent à créer un bénéfice substantiel pour le client, souvent elles n'arrivent pas à retourner le coût du capital.

<sup>9</sup> (En 2005, sur le site Web de sa firme de consultation Mercer Management Consulting, Inc).

### 3.1.1. La sélection des clients et la proposition d'une valeur

Cette dimension définit le type de clientèle que l'entreprise veut servir. Cela est important, car « 10 à 15 % de la clientèle n'est pas rentable, elle est composée d'acheteurs qui absorbent les ressources de l'entreprise sans générer de revenus » (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 67).

Ensuite, il faut penser client ! « Les managers doivent inverser la chaîne de valeur classique » pour placer le client à la base de la logique d'affaire (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 32).



**Figure 8 : L'inversion de la chaîne de valeur classique**  
 (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 33)

Par cette inversion, la « nouvelle » chaîne de valeur devient mieux adaptée à la réalité d'aujourd'hui, parce que « le client est le premier maillon dont tout le reste découle » (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 33)

À partir du client, il faut définir ensuite :

- « les circuits (de distribution) les mieux adaptés pour répondre à leurs attentes,
- les services et produits capables de s'insérer dans ces circuits,

- les moyens et les matières premières nécessaires pour créer les produits et les services,
- les compétences nécessaires pour mettre en oeuvre les moyens et les matières premières » (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 33).

Pour devenir profitable, « le secret est de comprendre les priorités des clients » (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 37) et de construire le modèle d'affaire à partir et autour d'elles. Il y a des priorités évidentes et latentes!

Pour maintenir une bonne compréhension des clients, Slywotzky et Morrison proposent la création d'«un flux d'information privilégié sur les clients », pour que «l'interaction permanente avec eux fournisse des informations en temps réel et des indications sur ce que sera demain. Les études de marché effectuées périodiquement apportent des informations déjà dépassées » (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 43).

« L'essentiel, pour construire un modèle d'affaire axé sur le client, n'est pas de savoir ce que sont ses priorités aujourd'hui - elles sont déjà dépassées - mais ce qu'elles seront demain. Pour répondre à cette question, il faut donner libre cours à son imagination» (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 43). Slywotzky et Morrison (1997, p. 43) croient qu'il est possible à prévoir l'avenir avec une précision de 60 - 70%. C'est pourquoi « il faut plutôt rechercher les clients dont les problèmes, les pratiques et les solutions indiquent aujourd'hui l'évolution future du comportement général du marché ».

Parce que les clients paieront pour satisfaire leurs besoins, ceux-ci définissent une zone de profit. La *zone de profit* est une « partie de l'environnement économique où la firme sera autorisée à gagner de l'argent » (Slywotzky, Morrison, p 14). L'argent qu'une firme gagne dans une «*zone de profit* » devient maximal si l'offre répond aux priorités et non aux besoins simples des clients. Mais, les priorités et les besoins des clients évoluent naturellement et entraînent un déplacement ou une migration des zones de profit (Slywotzky, 1996, p. 4).

### ***3.1.2. Le champ d'action***

Cette composante comprend les activités et l'offre de produits ou de services d'une entreprise. Les entreprises ne doivent pas continuer à faire ce qu'eux-mêmes savent faire, mais ce que les clients veulent et ce qu'ils sont prêts à payer. L'approche client change radicalement l'offre et les activités de l'entreprise. L'objectif devient alors : « faire ce que le client attend » et « ce que nous faisons mieux que les autres » ***et non pas*** « faire ce que nous savons faire » (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 25).

### ***3.1.3. La capture de la valeur***

Cette composante s'intéresse à la manière dont l'entreprise sera récompensée (réalisant un profit) pour la valeur qu'elle crée pour les clients (Slywotzky, Morrison, 1987, p. 24). Cette dimension du modèle d'affaire doit répondre à la question : comment allons-nous gagner de l'argent ?

Traditionnellement, la capture de valeur se réalise par la vente des produits et services. L'approche « produit » (classique) se limite à ce moyen. Aujourd'hui, il y a des mécanismes de capture de valeur beaucoup plus diversifiés, les firmes proposant « des financements, des produits complémentaires, des solutions complètes, des participations dans la chaîne de valeur, des partages de gains, des accords de licence, etc. Ils sont récompensés par la valeur qu'ils créent pour leurs clients, par des dispositifs très novateurs » (Slywotzky, Morrison, 1998, p. 24).

Selon Slywotzky et Morrison, le modèle d'affaire doit être centré sur le profit qui se réalise par les « mécanismes de profit ». Maintenir le même modèle d'affaire signifie capturer moins de profit ou avoir un mécanisme de profit obsolète. « La valeur migre des modèles d'affaire obsolètes vers les nouveaux modèles d'affaire qui satisferont mieux les nouvelles priorités des clients » (Slywotzky, 1996, p. 4).

Le mécanisme du profit est un dispositif (conceptuel) qui permet l'extraction du profit existant dans une zone de profit. En 1999, Slowotzky et Morrison publient «*30 Profit Patterns* », un livre captivant qui met ensemble les patterns de migration des zones

de profit et les mécanismes de profit (détaillés en annexe du chapitre, à la section 2).<sup>10</sup> Leur approche est pratique : bien connaître les méthodes de réalisation de profit pour mieux jongler avec.

#### **3.1.4. Le contrôle stratégique**

Cette dimension doit répondre à la question suivante : « Comment protéger mon flux de profit ? » (Slowotzky, Morrison, 1998, p. 24). Le contrôle stratégique se définit par la protection du flux de profit contre les effets corrosifs de la concurrence et du pouvoir des clients. Cela se réalise par une élaboration des « points de contrôle stratégiques ». La logique est d'empêcher les concurrents à imiter l'avantage concurrentiel de la firme.

« Un modèle d'affaire sans point de contrôle stratégique est comme un bateau dont la coque est percée, qui coulera beaucoup plus tôt qu'il ne le devrait » (Slowotzky, Morrison, 1998, p. 69). Grâce aux points de contrôle stratégique, une entreprise se maintient dans sa zone de profit parce que « les concurrents ne parviennent pas à lui voler sa rentabilité » (Slowotzky, Morrison, 1998, p. 69).

Slywotzky et Morrison (1998, p. 69) recommandent que « chaque modèle d'affaire ait au moins un point de contrôle stratégique ». Ils identifient au moins dix façons différentes de créer un point de contrôle stratégique, mais la première étape est de les connaître, puis de les hiérarchiser.

#### **3.1.5. Les systèmes organisationnels<sup>11</sup>**

La dernière dimension s'intéresse aux dispositifs et aux capacités en place qui soutiennent et renforcent la réalisation des objectifs du modèle d'affaire. Les quatre premières dimensions du modèle d'affaire font référence à l'élaboration stratégique, tandis que cette dernière dimension vise l'implantation stratégique.

---

<sup>10</sup> En 1996, Slywotzky (dans son livre Value Migration) identifie sept patterns de migration des zones de profit, qui représentent aussi sept patterns d'opportunités pour faire des profits. En 1998, Slowotzky et Morrison publient une liste avec 22 mécanismes de profit, (détaillés en annexe du chapitre, à la section 2, 1).

<sup>11</sup> (<[http://www.mercermc.com/Perspectives/Journal/MMJ\\_pdfs/10/10mmjissue.pdf](http://www.mercermc.com/Perspectives/Journal/MMJ_pdfs/10/10mmjissue.pdf)>, p.44, 25. nov.2005).

### 3.1.6. L'évaluation du modèle d'affaire

Slywotzky et Morrison (1998, p. 361) prennent en calcul quatre critères d'évaluation d'un modèle d'affaire :

1. le rendement des ventes (le pourcentage des ventes par rapport aux revenus);
2. la croissance de la rentabilité (la croissance de la rentabilité reflète la progression estimée du profit dans les 3 à 5 ans à venir);
3. l'investissement en capital (le ratio actifs/CA (chiffre d'affaire)). Plus le rendement des actifs est faible, plus il pèse sur le moteur de profit de l'entreprise, cela veut dire que le modèle d'affaire utilise inutilement trop d'actifs. Le profit est alors absorbé, ce qui laisse peu de trésorerie aux investisseurs;
4. le contrôle stratégique;

Ces quatre critères d'évaluation d'un modèle d'affaire influencent un ratio final :

5. la valeur boursière / CA (chiffre d'affaire).

En fonction des valeurs qu'une entreprise obtient aux quatre premiers critères, le cinquième est défini en conséquence. D'après Slywotzky, les quatre critères deviennent des étalons qui permettent de mesurer continuellement la valeur d'un modèle d'affaire, plus précisément, le rapport (valeur boursière)/CA. « Le déclin du ratio valeur boursière/CA de l'entreprise est révélateur d'un problème ».

La valeur de marché d'une entreprise représente la capacité de son modèle d'affaire, *de créer et capturer une valeur économique*. Cette capacité doit être rapportée à la dimension de l'entreprise, en utilisant ses revenus. Ainsi, le rapport entre la valeur de marché de l'entreprise et ses revenus nous permet de comparer la rentabilité des modèles d'affaire des entreprises de dimensions différentes. Voici un exemple :

|           | 1994 Revenue | 1994 Market Revenue | Market Value/Revenue |
|-----------|--------------|---------------------|----------------------|
| U.S.Steel | \$ 6,1       | \$4,1               | 0,7                  |
| Bethlehem | \$ 4,8       | \$ 2,7              | 0,6                  |
| Inland    | \$ 4,5       | \$ 2,3              | 0,5                  |
| Nucor     | \$ 3,0       | \$ 5,0              | 1,7                  |

(en milliards)

**Figure 9 : Exemple de comparaison de la rentabilité des modèles**  
(Slywotzky, 1996, p. 6)

La dynamique du ratio valeur boursière/CA définit trois zones de profit et une dynamique en trois phases : *afflux* de valeur, *stabilité* et *reflux* de valeur.

1. Dans la phase d'afflux de valeur, une entreprise possède un modèle d'affaire supérieur qui satisfait les priorités des clients. Elle absorbe (créé) de la valeur des autres parts de l'industrie.
2. Dans la phase de stabilité, plusieurs compétiteurs apparaissent, munis de modèles d'affaire centrés sur les priorités des clients. Ainsi, les profits se partagent dans le secteur. Pendant cette phase, le modèle prend encore la valeur.
3. Dans la phase de reflux, le modèle d'affaire de l'entreprise est devenu obsolète la valeur se déplace vers les entreprises munies des modèles d'affaire mieux adaptés aux priorités des clients . (Cette situation exige une réinvention du modèle d'affaire.)

La migration de la zone de profit est semblable à un cycle de vie. Adrian Slywozky suggère l'existence de trois importants cycles de vie : celui du produit, celui des priorités du client et celui du modèle d'affaire (Slywozky, 1996, p. 49).

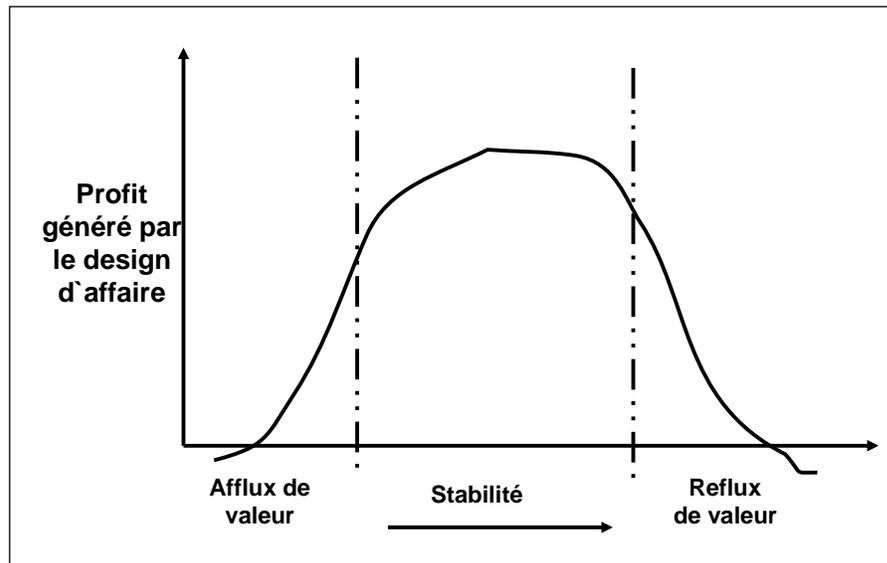
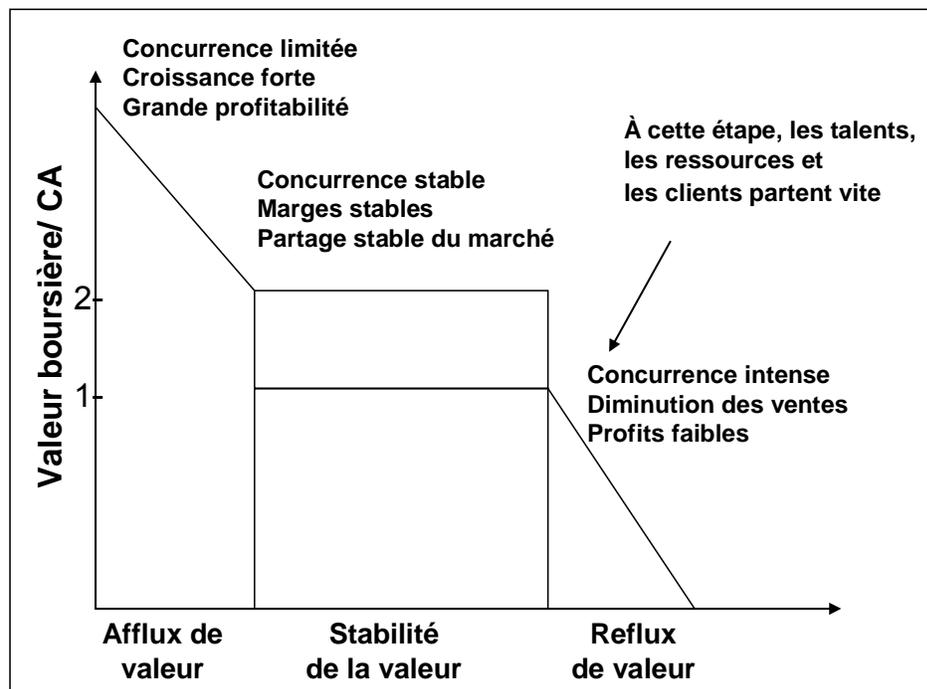


Figure 10 : La courbe de profit du modèle d'affaire (traduction libre)  
(Slywozky, 1996, p. 49)



**Figure 11 : Les trois étapes de la migration de la valeur**  
(Slywotzky, 1996, p. 50)

Slywotzky et Morisson (1998, p. 73) suggèrent que la transition entre les phases se produit autour de la valeur de 1 et 1,5 du ratio valeur boursière / CA (chiffre d'affaire).<sup>12</sup> Cela signifie qu'au-dessus de 1,5 du ratio valeur boursière/CA, l'entreprise se trouve dans une phase d'afflux de valeur, tandis qu'en dessous de 1, l'entreprise se trouve dans la phase de reflux de valeur. Entre 1 et 1,5 l'entreprise se trouve dans une phase de stabilité.

<sup>12</sup> En 1996, Slywotzky avertit qu'il n'y a pas des points clairs de transition entre les phases, alors, il est facile de ne saisir pas la transition d'une phase à l'autre (Slywotzky, 1996, p.58). Il revient sur ce point en 1998.

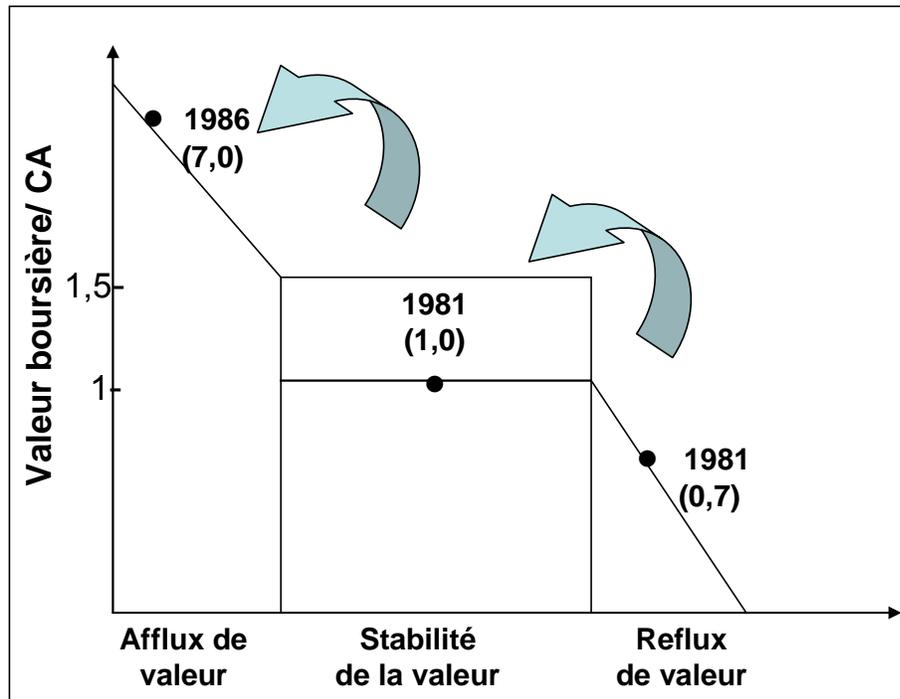


Figure 12 : Performance de création de valeur  
La réinvention du modèle d'affaire de Coca-Cola  
(Slywotzky, Morrison, 1998, p. 73.)

### 3.1.7. Conclusions

Le modèle d'affaire de Slywotzky et Morrison traduit d'une manière séduisante certains grands concepts stratégiques dans une perspective cohérente et pratique. Pour Slywotzky et Morrison, la création de valeur provient de la façon de répondre aux besoins et aux priorités des clients, qui évoluent constamment. Selon eux, le modèle d'affaire n'est qu'un cadre qui organise et développe une affaire, en suivant l'évolution des besoins et des priorités des clients, pour maintenir la firme dans une zone de profit. D'après Slywotzky et Morrison, **l'innovation technologique n'a pas de valeur sans un modèle d'affaire adéquat**. L'évolution et l'adaptation du modèle d'affaire définissent un nouveau type d'innovation, « l'innovation dans le *business design* » (ou « *business model innovation* »), capable de créer encore plus de valeur que celle technologique.

### 3.2. Le modèle d'affaire de Gary Hamel (2000)

Gary Hamel place l'innovation au centre de sa réflexion en la considérant comme le principal vecteur d'une révolution contemporaine. Pour lui, l'innovation technologique ne joue plus un rôle essentiel, parce qu'aujourd'hui la technologie est accessible à tous. C'est surtout l'application innovatrice et unique de la technologie qui fait la différence (Hamel, 2000, p. 17).

#### 3.2.1. La définition du modèle d'affaire de Hamel

Pour Hamel, *le modèle d'affaire* se confond avec *le concept d'affaire* : une description stratégique d'une affaire et un cadre conceptuel d'accueil pour l'innovation. Selon lui, la compétition se déroule aujourd'hui entre les régimes d'innovation, mais aussi entre les modèles d'affaire (Hamel, 2000, p. 28). Donc, de nos jours, par le renouvellement des anciens modèles d'affaire, une firme peut créer une nouvelle valeur économique pour les clients et les investisseurs et également pour surprendre la compétition (Hamel, 2000, p. 18).

Pour les nouveaux arrivants, le modèle d'affaire innovant (renouvelé par innovation) représente la seule façon de dépasser les leaders (et leurs énormes ressources).<sup>13</sup> Pour les leaders qui dominent, le modèle d'affaire innovant (renouvelé par innovation) représente la seule alternative pour conserver leur dominance (Hamel, 2000, p. 18). Suite à cette logique, Hamel propose une nouvelle perspective pour l'innovation, différente de celle technologique ou « produit » (Hamel, 2000, p. 75). Il s'agit « du concept d'affaire innovant », la clef de création d'une nouvelle valeur économique. Du point de vue concurrentiel, le modèle d'affaire innovant (le modèle d'affaire renouvelé par l'innovation) est une « méta-innovation ». Elle est la seule capable de remettre en question les bases mêmes de la compétition d'un secteur ou d'une industrie (Hamel, 2000, p. 75). Le concept d'affaire innovant vise le concept d'affaire est plus large et ne vise pas seulement l'innovation (concentrée sur la technologie ou sur le produit). La démarche de construction

---

<sup>13</sup> “Business concept innovation isn't strictly about competitive strategy. It is not a way of positioning against competitors, but of going around them. ... It's based on avoidance, not attack. (Hamel, 2000, p.78)”

du concept (modèle) innovant d'affaire comporte l'analyse du modèle d'affaire pour faire une liste d'innovations possibles à chaque niveau. Pour innover sur le concept (modèle) d'affaire, il faut bien connaître ses composantes et voir ensuite *comment injecter l'innovation dans chaque composante* (Hamel 2000, p. 94).

Cette liste d'actions innovantes devient un outil d'action, une liste d'objectifs à accomplir qui peut transformer la firme (sa position, la compétition ou même le secteur).

### 3.2.2. L'anatomie du modèle d'affaire de Gary Hamel

Le modèle d'affaire de Hamel (2000, p. 79-80) comprend quatre composantes :

1. le cœur stratégique,
2. les ressources stratégiques,
3. l'interface client et
4. le réseau de valeur.

Ces quatre composantes sont superposées par trois autres « composantes ponts » :

- 1-2 : les bénéfices du client
- 2-3 : la configuration
- 3-4 : les limites de la compagnie

Il y a quatre autres facteurs qui renforcent et déterminent la performance de la firme :

- A- l'efficacité,
- B- l'unicité,
- C- le «Fit » et
- D- les stimulateurs (« boosters ») du profit.

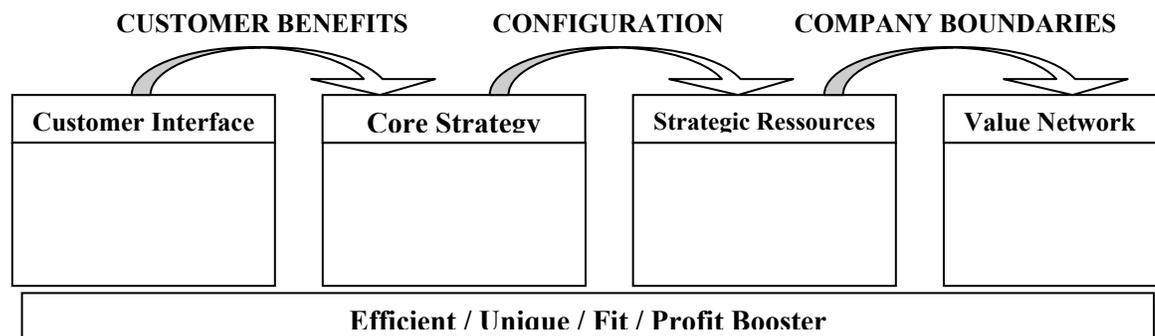


Figure 13 : Le modèle d'affaire de Gary Hamel (2000, p. 79, 80).

### 3.2.2.1. L'interface client (« customer interface »)

comprend quatre éléments :

- « **Fulfillment and Support** » renvoie à la distribution de la valeur, comment servir le client, le niveau de services fournis, etc.;
- « **Information and Insight** » concerne les informations à l'égard des clients et la manière selon laquelle ces informations sont utilisées;
- **la dynamique des relations** vise la nature des interactions entre la firme et les clients (comment les clients se sentent-ils ?). Hamel soulignait l'importance et la valeur de l'émotivité dans le contexte transactionnel qui pourrait constituer une base profitable pour un concept d'affaire hautement différencié;
- **la structure de prix** représente la manière de charger les clients. Hamel avertit que le prix de la firme et la perception de la valeur perçue par les clients sont très différents.

### 3.2.2.2. Le cœur stratégique

représente la manière par laquelle la firme choisit de concurrencer. Elle comprend trois éléments :

- **la mission d'affaire** (la proposition de valeur, l'intention stratégique, les objectifs, etc.);
- **le couple produit/ marché** (le cœur de la compétition : quel produit, quels clients, quel marché ou segment de marché ?);
- **les bases de la différenciation** (comment la firme se positionne-t-elle et plus précisément comment la firme se différencie de ses compétiteurs face à ses clients ?).

### 3.2.2.3. Les ressources stratégiques

comprennent :

- **les compétences de base** (« **core competencies** ») représentent les savoir-faire et les capacités uniques. Hamel observe que le moment où un nouveau concept d'affaire change les compétences de base d'une industrie, il met en profonde difficulté les acteurs traditionnels. Cela représente en fait l'objectif même du modèle d'affaire innovant;
- **les actifs stratégiques** (« **strategic assets** ») représentent ce que la firme possède (la marque, les brevets, l'infrastructure, la propriété des standards, les informations concernant les clients et toutes les choses qui fournissent une valeur stratégique). Hamel considère

qu'en utilisant différemment une ressource stratégique, on peut générer un nouveau concept innovateur;

- **les processus de base** représentent en fait les méthodes et les routines qui transforment l'entrant en extrant. Hamel considère qu'une réinvention fondamentale des processus de base peut être le fondement d'un concept innovateur. Pour Hamel, la réinvention ne signifie pas la "ré ingénierie", mais quelque chose de plus radical. Par l'innovation des processus, la transformation du secteur est visée.

#### **3.2.2.4. Le réseau de valeur (« value network »)**

signifie l'environnement d'affaire extérieur à la firme, constitué par :

- les fournisseurs qui représentent l'aval de la chaîne de valeur ;
- les partenaires qui sont les firmes avec lesquelles la compagnie peut s'associer pour développer un avantage (Hamel recommande de ne plus se considérer comme un fournisseur de produits ou services, mais surtout comme un partenaire stratégique);
- les coalitions représentant des associations en vue de partager les investissements et les risques.

Les quatre composantes du modèle d'affaire se superposent sur trois autres composantes.

#### **3.2.2.5. Les bénéfices du client**

« Les bénéfices du clients » lie la **stratégie de base** avec l'**interface client**. Les bénéfices du client dérivent de la définition de ses besoins et ses désirs de base qui doivent être satisfaits. Le choix des bénéfices à satisfaire représente, d'après Hamel, une importante composante du modèle d'affaire.

#### **3.2.2.6. La configuration**

La configuration représente une manière unique selon laquelle les compétences, les ressources et les processus sont combinés et inter liés pour appuyer une stratégie choisie.

La configuration renvoie à la gestion des liens entre les compétences, les ressources et les processus. Hamel suggère que les grandes stratégies (et les grands modèles d'affaire)

restent des combinaisons (configurations) uniques de compétences, des ressources et des processus.

### **3.2.2.7. Les limites de la compagnie**

Les limites de la compagnie visent les décisions sur les activités imparties à l'extérieur, avec les fournisseurs, les partenaires ou les membres d'une coalition. Le changement de ces frontières peut être souvent un élément important qui s'ajoute au concept d'affaire innovant.

Au-delà de (sept) composantes du modèle d'affaire décrit plus haut, Hamel prend en considération quatre autres facteurs qui influencent le potentiel de profitabilité d'un modèle d'affaire :

A. **le degré d'efficience** par lequel le concept d'affaire fournit ses bénéfices aux clients (par des coûts inférieurs aux revenus) ;

B. **le degré d'unicité** qui comprend le bénéfice unique apprécié par le client;

C. **le degré d'imbrication** entre les éléments du modèle d'affaire (la synergie) et leur renforcement mutuel;

D. **le degré d'exploitation des stimulateurs de profit** (« *boosters profits* ») renvoie à la réalisation des revenus supérieurs à la moyenne du secteur.<sup>14</sup> Hamel accorde une attention accrue aux stimulateurs de profit et les classifie en quatre catégories :

D1 - l'augmentation des revenus,

D2 - l'enfermement des compétiteurs,

D3 - l'économie des stratégies,

D4 - la flexibilité stratégique.

Selon Hamel, l'objectif stratégique entier du modèle d'affaire comporte la création d'une compétition imparfaite pour obtenir des « monopoles temporaires » (« quasi » monopoles). Il suggère la possibilité de construction des modèles d'affaire englobant des conditions favorables à l'apparition de monopoles temporaires. Dans cette logique, la profitabilité d'une affaire devient plus grande si le « quasi » monopole est plus solide. Dans ces circonstances, une innovation puissante est requise pour attaquer et déplacer le «

<sup>14</sup> «There are a dozen profit boosters that can push profits into orbit», Hamel, 2000, p. 97.

quasi » monopole. Ce point de vue est particulièrement pertinent si on prend l'exemple de Microsoft. Hamel considère que le modèle d'affaire a l'avantage d'être infiniment malléable, car il s'agit d'une construction intellectuelle.

### ***3.2.5. Synthèse du modèle et conclusions***

Gary Hamel apporte des observations captivantes sur les réalités économiques d'aujourd'hui et les interprète d'une manière originale. Pour l'objet de notre recherche nous retenons que :

- de nos jours, étant donné que la technologie est accessible à tous, la compétition se déroule entre certains modèles d'affaire (Hamel, 2000, p. 28) ;
- l'innovation qui change le modèle d'affaire (innovation non technologique ou «méta innovation ») produit une valeur supérieure à celle technologique. Elle devient aujourd'hui la clef de création d'une nouvelle valeur (Hamel, 2000, p. 75);
- l'objectif stratégique entier de l'innovation du modèle d'affaire comporte la création d'une compétition imparfaite, en favorisant l'obtention des « monopoles temporaires » («quasi » monopoles). Il s'agit de la différenciation concurrentielle favorable et durable de la firme.
- l'innovation au niveau du modèle d'affaire reste la seule option pour les petites firmes de dépasser les grandes firmes (Hamel, 2000, p. 78);
- le modèle d'affaire est vu comme une représentation sur plusieurs dimensions. Chaque d'entre elle serait susceptibles à l'injection d'innovations (Hamel, 2000, p. 94).

Malgré la richesse et l'originalité conceptuelle, le modèle d'affaire de Hamel reste compliqué et difficile à mettre en pratique.

### 3.3. Le modèle d'affaire de Chesbrough et Rosenbloom (2002)

*«... a successful business model creates a heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value...The business model unlocks latent value from a technology » (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 529)<sup>15</sup>.*

Chesbrough et Rosenbloom nous racontent l'histoire de Xerox, présentée au début du chapitre. Ils nous montrent que la barrière cognitive des décideurs limite les choix. La tendance générale est à regarder de la même façon le même problème, telle que General Electric, Kodak, IBM et le cabinet de consultation l'ont fait. Joe Wilson (le fondateur de Xerox), en dépassant ces barrières cognitives de l'analyse classique, a trouvé une solution qui lui a permis pleinement la valorisation de son innovation (le premier copieur de Xerox).

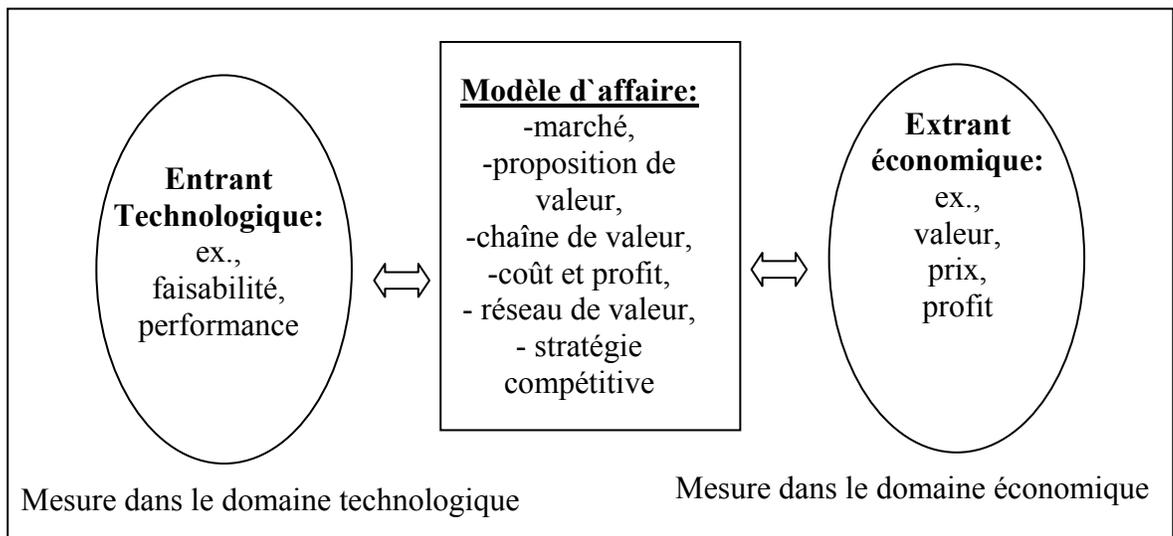
Déjà connu en stratégie, la logique dominante représente la tendance des firmes d'employer une logique commune. Pour cela, « les firmes rencontrent des grandes difficultés pour gérer les innovations qui tombent en dehors de leurs expériences précédentes ou de leurs croyances » (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 531).

#### 3.3.1. La définition du modèle d'affaire de Chesbrough et Rosenbloom

Le modèle d'affaire est une structure cohérente qui considère les caractéristiques technologiques d'une innovation comme des entrants, susceptibles à une conversion en extrants (outputs) économiques, à travers les clients et les marchés. Le modèle d'affaire est donc, un dispositif de médiation entre le développement technologique et la création de valeur économique. Son premier rôle est de fournir aux clients une valeur issue de l'innovation technologique (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 532 et 549).

---

<sup>15</sup> Un bon modèle d'affaire crée une logique heuristique qui connecte le potentiel technologique avec la création de valeur économique. Le modèle d'affaire débloque la valeur latente de la technologie (traduction libre).



**Figure 14 : Le modèle d'affaire lie le domaine technologique avec celui économique**  
(Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 536)

### 3.3.2. Les étapes d'élaboration d'un modèle d'affaire

L'élaboration d'un modèle d'affaire débute par une hypothèse initiale, choisie parmi plusieurs alternatives. Elle définit une valeur proposée et livrée aux clients. Au début, le modèle d'affaire n'est qu'une « proto-stratégie » (stratégie initiale), un plan d'action qui s'ajuste en cours de route par un processus d'adaptation séquentielle aux nouvelles informations et possibilités (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 550).

**L'élaboration d'un modèle d'affaire** comprendrait les étapes suivantes :

1. la construction préliminaire d'une offre (le nouveau produit ou service) qui définit la valeur proposée aux clients, en fonction d'une certaine technologie (ressource);
2. la définition des groupes de clients ou des segments de marché potentiels. Cela veut dire qu'il n'y a pas une seule valeur inhérente à la technologie, chaque client peut apprécier différemment les mêmes attributs latents d'une technologie;
3. la clarification des attributs technologiques (les caractéristiques de la ressource technologique);
4. l'articulation d'un modèle d'affaire à partir du marché (approche client, « pull »);

5. établir les objectifs à canaliser, en fonction d'informations des scientifiques et des ingénieurs, mais aussi des attributs technologiques de l'offre. C'est **un point crucial** du modèle d'affaire parce qu'il configure l'avantage compétitif et la structure du coût;
6. la définition d'un mécanisme des revenus, élément essentiel et nécessaire pour la capture du profit associé à l'innovation technologique. Combien et comment le client va payer ? Comment la valeur créée sera-t-elle partagée entre les clients, les fournisseurs et la firme ?
7. la définition de la structure de la chaîne de valeur par laquelle la firme crée et distribue son offre (l'équivalent de la chaîne de valeur de Porter);
8. l'alignement de l'offre au réseau de valeur (« value network »), afin d'augmenter le potentiel de valeur de l'innovation. « *Failure to align with a value network can dissipate potential value* » (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, p. 535);
9. le positionnement de la firme dans le réseau économique (« value network »), par rapport aux fournisseurs, aux clients, aux fournisseurs de produits ou services complémentaires et aux concurrents potentiels ;
10. la formulation d'une stratégie compétitive, par laquelle la firme innovante acquiert un avantage concurrentiel et le maintient dans le temps;
11. la définition des ressources nécessaires pour renforcer son positionnement ;
12. la prospection du profit potentiel et estimation des coûts afin d'attirer et encourager les investisseurs;
13. la persuasion des investisseurs par des perspectives anticipées, pour attirer suffisamment du capital et soutenir la croissance de la firme et l'extension du modèle d'affaire.

Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont étudié sept innovations technologiques développées et « incubées » dans le parc technologique de Xerox. Toutes ces innovations ont été adoptées par le marché. Ils ont observé que seulement quatre de ces innovations technologiques ont apporté à leurs innovateurs des grands profits, tandis que les trois autres non. Les auteurs suggèrent que les innovations qui ont échoué dans la capture du profit pour les innovateurs n'ont pas été accompagnées par des modèles d'affaire adéquats. Dans cette logique, le modèle d'affaire devient complémentaire à l'innovation pour assurer la création de valeur et sa capture pour l'innovateur.

### 3.3.3. *Conclusions sur le modèle de Chesbrough et Rosenbloom*

Les deux chercheurs suggèrent qu'aujourd'hui l'innovation technologique ne puisse pas assurer une profitabilité pour la firme si elle n'est pas accompagnée par un modèle d'affaire approprié (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 533). Le modèle d'affaire devient pour la firme innovante un dispositif essentiel pour la capture du profit. Il est plus facile de créer une nouvelle valeur pour les clients que de capturer son profit. Cette capture est diminuée par l'imitation de l'innovation technologique. L'innovation est vue comme une ressource technologique. C'est le rôle du modèle d'affaire de protéger la valeur de l'innovation contre l'imitation.

Une autre observation pertinente : c'est l'interprétation différente des choses qui permet d'échapper à la logique dominante et d'obtenir un avantage concurrentiel de différenciation. La tâche d'élaboration d'un modèle d'affaire est complexe, il s'agit d'un acte entrepreneurial marqué par une incertitude significative, qui demande une introspection parmi les technologies et les marchés (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 550). Afin de capturer la valeur de leur technologie, les directeurs techniques doivent élargir leur perspective, à la recherche d'un modèle d'affaire approprié ou d'une architecture appropriée de revenus (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 530). Ce processus est une source de découverte et des nouvelles opportunités (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 551). Le modèle d'affaire de Chesbrough et Rosenbloom met l'accent sur la perception cognitive de l'innovation et sur son potentiel de création de valeur (profitabilité) pour l'innovateur.

### 3.4. **Le modèle d'affaire de Joan Magretta (2002)**

« *A good business model begins with an insight into human motivations and ends in a rich stream of profits* » (Magretta, 2002, p. 88)<sup>16</sup>.

Magretta considère qu'un bon modèle d'affaire est essentiel pour le succès de toute organisation (2002, p. 89). Il définit le modèle d'affaire comme une histoire qui explique le fonctionnement de l'entreprise, en répondant aux questions suivantes :

---

<sup>16</sup> Un bon modèle d'affaire débute avec une introspection dans les motivations humaines et finit dans un riche flux de profit (traduction libre).

- qui est le client ?
- comment produire de la valeur pour le client ?
- comment faire de l'argent pour l'entreprise ?
- quelle est la logique économique ?

Le développement d'un nouveau modèle d'affaire est similaire à l'écriture d'une nouvelle histoire, qui est une variation de l'ancienne histoire. Le modèle d'affaire évolue donc en deux phases :

- les activités anciennes de l'entreprise, associées à la vente, à la recherche, à la satisfaction des clients, à la distribution des produits et services, etc., et
- la description d'une innovation, d'un nouveau produit ou d'une meilleure façon de produire, de vendre ou de distribuer un produit ou un service déjà existant, qui touche un nouveau besoin.

Un modèle d'affaire de succès représente donc une meilleure formule par rapport aux alternatives existantes, qui offre plus de valeur aux clients en remplaçant l'ancienne méthode de fabrication ou distribution. Il peut devenir « *un standard à dépasser pour les générations prochaines d'entrepreneurs* » (Magretta. 2002, p. 89).

La construction du modèle d'affaire débute par une hypothèse de création de valeur pour les clients et de capture de profit pour la firme. Magretta recommande la validation de cette hypothèse par deux tests :

1. le test narratif, quand l'hypothèse doit tenir compte de l'aménagement d'intérêts et des motivations (enjeux) des acteurs impliqués (les clients, les *stakeholders*, etc.) et
2. le test des chiffres, quand les résultats doivent confirmer la rentabilité.

Parce que le modèle d'affaire est un construit conceptuel, il présente l'avantage d'être flexible, il peut changer, être modélisé, en ajustant l'hypothèse de départ (Magretta. 2002, p. 90). Magretta nous avertit : avoir un bon modèle d'affaire ne suffit pas ! Le modèle d'affaire transporte l'hypothèse (l'histoire) qui doit être communiquée aux employés. Si l'histoire est bonne, elle sera partagée, communiquée, renforcée, aidant au succès de sa mise en pratique (Magretta. 2002, p. 92).

### 3.5. Le modèle d'affaire d'Afuah (2004)

« *Business models are about making money* »<sup>17</sup> (Afuah, 2004, p. 2).

Le modèle d'affaire d'Afuah doit servir à la réalisation du profit, n'étant qu'un cadre pour faire de l'argent. Il essaie de comprendre : qu'est-ce qu'une entreprise doit faire pour réaliser un profit et une performance supérieure aux concurrents ? Son approche est pratique, orientée vers l'action. Parce que l'activité est l'élément de base de son modèle d'affaire, celui-ci représente un ensemble **d'activités** qui offrent les bénéfices désirés aux clients et un profit à la firme (Afuah, 2004, p. 2).

Afuah cible les activités de l'entreprise : « quelles activités ? », « comment les réaliser ? » et « quand ? ». Les facteurs déterminants qui influencent la rentabilité de l'entreprise sont reliés à la firme et à l'industrie.

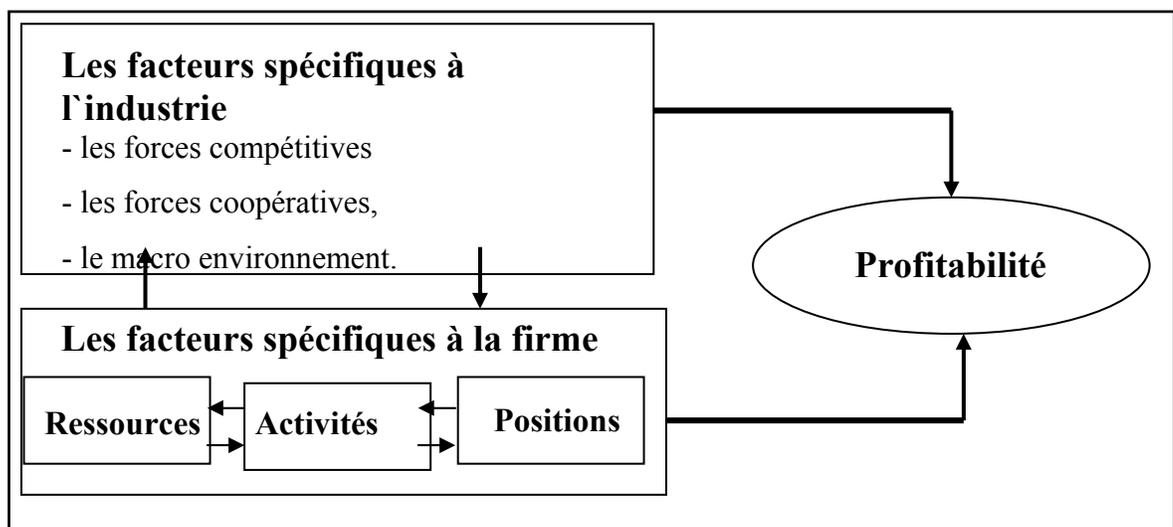


Figure 15 : Les déterminants de profitabilité (Afuah, 2004, p. 4)

#### 3.5.1. Définition du modèle d'affaire d'Afuah

Une firme obtient une rentabilité profitabilité supérieure quand utilise ses *ressources* pour réaliser à l'intérieur d'une *industrie*, un set d'*activités*, elle offre ainsi une valeur supérieure aux clients (stratégie bas coût ou de différenciation) et se met dans une *position* qui lui apporte un profit.

<sup>17</sup> Les modèles d'affaire s'intéressent comment faire de l'argent (traduction libre).

Les mots-clés « *position* », « *activités* », « *ressources* » et « *facteurs de l'industrie* » deviennent les piliers de la logique de profitabilité de son modèle d'affaire. Afuah ajoute une cinquième composante, *les coûts*, générés par les activités.

Le modèle d'affaire devient donc, un ensemble d'activités que la firme réalise (« *quelles activités ?* », « *comment les réaliser ?* » et « *quand les réaliser ?* »), en utilisant ses *ressources* dans une certaine *industrie*, pour créer une valeur supérieure aux clients (bas prix ou différenciation), en se mettant dans une *position* qui lui favorise la réalisation d'un profit (Afuah, 2004, p. 9).

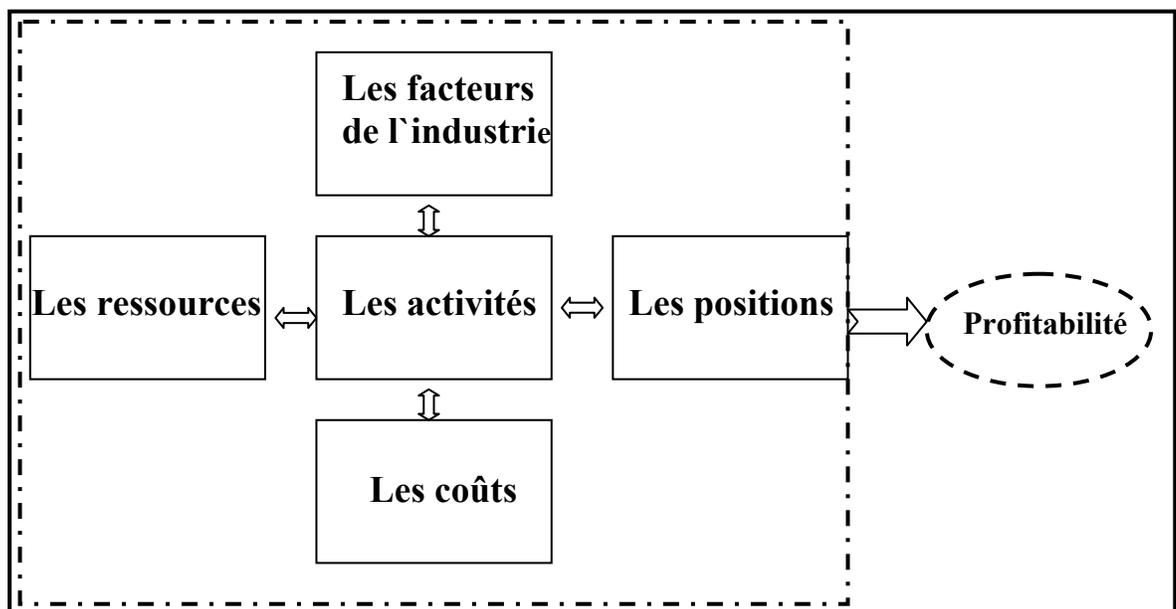


Figure 16 : Les composantes d'un modèle d'affaires  
(Afuah, 2004, p. 10)

Parce que son modèle d'affaire suit une logique de maximisation des gains pour la firme, les activités doivent être réalisées de manière à renforcer les éléments du modèle d'affaire sur quatre directions (objectifs) centrales:

1. mieux se positionner par rapport aux concurrents (*les positions*),
2. rechercher et développer les ressources nécessaires aux activités (*les ressources*),
3. exploiter *les facteurs de l'industrie* et
4. contrôler *les coûts* (Afuah, 2004, p. 9).

Le modèle d'affaire d'Afuah dispose alors de cinq composantes (les *positions*, les *activités*, les *ressources*, les *facteurs de l'industrie* et les *coûts*), les *activités* étant placées au centre du modèle. Les quatre autres composantes servent de repères qui guident les activités à l'obtention d'un avantage concurrentiel et d'une profitabilité supérieure.

La capacité du modèle d'affaire de produire un avantage compétitif dépend de *quelles activités, comment et quand* elles sont réalisées, dans le but de :

- permettre à l'entreprise d'obtenir et maintenir des bonnes *positions*,
- développer et exploiter de meilleure façon (que les concurrents) les nouvelles *ressources* et *capacités*,
- comprendre et exploiter *les facteurs de l'industrie*,
- et optimiser les *coûts*, indifféremment de la stratégie suivie (de différenciation ou de bas prix).

Le modèle d'affaire d'Afuah est complet, il veut réunir les aspects de la stratégie corporative, fonctionnelle et opérationnelle ainsi que l'implantation stratégique orientée vers la performance financière.

### 3.5.2. La structure du modèle d'affaire d'Afuah

Le dessin en haut nous présente les cinq composantes du modèle d'affaire :

- 1.- *les activités* que la firme réalise pour atteindre et maintenir les positions désirées,
- 2.- *les positions* que la firme occupe dans une industrie donnée ou sur un marché,
- 3.- *les ressources et les capacités* dont la firme a besoin pour ses activités,
- 4.- *les facteurs liés à l'industrie* qui influencent les activités et
- 5.- *les coûts* associés aux activités réalisées.

Ces cinq composantes du modèle d'affaire représentent des classes générales des facteurs et des concepts. Afuah décrit de manière encore plus détaillée chaque composante.

#### 3.5.2.1. Les activités

Il y a deux types d'activités : **connectées** et de **changement de soutien**.

Les activités connectées (« Connected Activities ») représentent :

- les activités qui contribuent et appuient la stratégie de bas coût ou de différenciation,
- les activités qui renforcent les segments de marché et les sources de revenus,
- les activités qui exploitent les facteurs critiques de l'industrie,
- les activités qui utilisent les ressources;

Les activités de changement et de soutien (« Change and Sustainability ») représentent :

- les activités qui empêchent l'imitation de l'avantage compétitif,
- les activités qui handicapent les concurrents,
- les activités nécessaires pour répondre aux changements des besoins des clients et pour adapter l'offre,
- les activités de développement des nouvelles ressources nécessaires par rapport aux ressources existantes.

#### **3.5.2.2. Les positions**

Les positions compétitives (« *competitive position* ») renvoient :

- aux stratégies de bas coût ou de différenciation,
- aux sources des revenus,
- à la stratégie des prix, où Afuah y met un accent important afin de maximiser la capture des profits.

#### **3.5.2. 3. Les capacités et les ressources (« *capabilities and resources* »), comprennent :**

- l'analyse des ressources et des capacités (l'analyse VRISA, Barney, 1995),
- l'exploitation des ressources,
- le développement des autres ressources.

#### **3.5.2.4. Les facteurs de l'industrie**

Les forces compétitives et celles du macro environnement (« Competitive and macro-environment forces ») s'intéressent :

- aux cinq forces compétitives de Porter,
- aux forces de coopération,
- à l'impact de l'environnement.

Les facteurs critiques de succès de l'industrie (« *critical industry value drivers* ») renvoient influencent les coûts, mènent à la différenciation et à l'utilisation avantageuse des facteurs critiques de succès.

### 3.5.2.5. *Les coûts d'activités s'intéressent :*

- à l'économie des coûts,
- à la productivité des employés,
- à l'impact des « *cost drivers* ».

### 3.5.3. *Les conclusions du modèle d'affaire d'Afuah*

Ce modèle d'affaire est centré sur la performance et la capture du profit. Son utilité réside dans l'intégration unitaire des théories et concepts stratégiques (présentés dans le chapitre 3), comme suit : les *ressources*, la *position concurrentielle*, les *facteurs de l'industrie* et les *coûts*. Afuah réussit à bien articuler la logique de son modèle sur les cinq dimensions clefs. Il se concentre sur l'implantation stratégique pour offrir un guide pratique d'action. Son modèle prend trop de détails en compte. Sa contribution consiste dans la complexité de la synthèse stratégique réalisée et dans l'articulation d'un modèle à cinq dimensions qui suit une logique rentable et cohérente.

## 3.6. Synthèse des modèles d'affaire élaborés antérieurement : étude de Morris, Schindehutte et Allen (2005)

Morris, Schindehutte et Allen (2005, p. 727) étudient 19 modèles d'affaire élaborés, entre 1996 et 2002, par plusieurs chercheurs. Ils trouvent 24 différentes composantes, le nombre variant entre 4 et 8 composantes de chaque modèle d'affaire, 15 étant mentionnées plusieurs fois. Par exemple, *l'offre de valeur* (« *value offering* ») se trouve dans 11 modèles, *le modèle économique* (« *economic model* ») dans 10 modèles, *l'interface/relation client* (« *customer interface/relationship* ») apparaît dans 8 modèles, etc.

Morris, Schindehutte et Allen observent aussi que ces modèles d'affaire visent trois niveaux hiérarchisés : économique, opérationnel et stratégique. Un modèle d'affaire qui vise uniquement le niveau économique reste incomplète et rudimentaire, tandis que les définitions les plus complètes prennent en compte toutes les trois niveaux. Chaque niveau est caractérisé par un set particulier des variables.

**Le niveau économique** des modèles d'affaire étudiés prennent en compte certaines variables comme : les sources de revenus, les stratégies de prix, le volume de production, etc.

**Le niveau opérationnel** vise la configuration architecturale des processus internes ou l'infrastructure, qui explique la production de valeur.

À ce niveau, les variables de ce niveau sont la production, les méthodes de distribution, les processus administratifs, les ressources, les connaissances de management, la logistique, etc. (Morris, Schindehutte et Allen, 2005, p. 727).

**Le niveau stratégique** s'intéresse à l'avantage compétitif et à sa durabilité, visant le positionnement stratégique, les interactions externes d'une firme et les opportunités de croissance. À ce niveau, les variables sont l'identification des détenteurs de pouvoir (« stakeholders »), la création de valeur, la différenciation, la vision, les valeurs, les réseaux et les alliances (Morris, Schindehutte et Allen, 2005, p. 727).

Les éléments stratégiques occupent une position dominante parmi les modèles d'affaire, étant reliées à un certain nombre de concepts de management (Morris, Schindehutte et Allen, 2005, p. 727).

À partir de ces observations, Morris, Schindehutte et Allen proposent un modèle d'affaire qui essaie une intégration des tendances paradigmatiques antérieures. Ce modèle d'affaire unificateur réconcilie les différences, les divergences, ainsi que les théories économiques qui les soutiennent.

### ***3.6.1. Le modèle d'affaire de Morris, Schindehutte et Allen***

Leur modèle d'affaire prend en considération quelques observations :

- le modèle d'affaire n'est pas une stratégie, mais inclut un nombre d'éléments stratégiques;
- le modèle d'affaire n'est pas un set d'activités, même si les activités soutiennent ses éléments (Morris, Schindehutte, Allen, 2005, p. 727);

- le modèle d'affaire contient des éléments opérationnels et stratégiques (Morris, Schindehutte, Allen, 2005, p. 733).

Le modèle d'affaire devrait représenter un cadre simple, logique, mesurable, compréhensif et opérationnel (Morris, Schindehutte et Allen, 2005, p. 729), pour faciliter l'élaboration anticipée des hypothèses, la prescription prédictive et l'analyse des différents scénarios (Morris, Schindehutte et Allen, 2005, p. 733). Le modèle d'affaire devrait expliciter les choix et délimiter les décisions à prendre.

Les modèles d'affaire, étudiés par eux, sont conçus comme un plan, un ensemble d'actions, d'activités ou des processus. Morris, Schindehutte et Allen résolvent cette ambiguïté par le mot « *décision* », qui renvoie à la réflexion et l'analyse qui précèdent les décisions, mais aussi aux actions *qui suivent* les décisions.

*La décision* représente l'élément élémentaire de leur modèle d'affaire. Leur modèle d'affaire comprend plusieurs *niveaux* et *aires de décisions*, qui deviennent de plus en plus spécifiques. Il y a trois grands niveaux de décision :

1. -le niveau de la fondation,
2. -le niveau entrepreneurial et
3. - le niveau des règles.

Les décisions de chaque niveau de décision concernent :

1. -la valeur proposée,
2. -les clients,
3. -les compétences et les processus internes,
4. -le mécanisme de revenus,
5. -le positionnement stratégique qui convertit les compétences en une valeur pour les clients et en avantage compétitif pour la firme, et
6. - l'objectif de croissance (Morris, Schindehutte et Allen, 2005, p. 729).

Décrivons par la suite, les six aires de décisions, sur chacun de ces trois niveaux de décision.

### **3.6.2.1. Le niveau de la fondation**

Au niveau de la fondation, les décisions visent la définition générale de l'affaire et la consistance interne. Les six aires de décision veulent répondre aux questions suivantes :

### **La valeur proposée, comment créer de la valeur ?**

À ce niveau, les décisions concernent la nature de l'offre et le rôle de l'entreprise dans la production et la livraison de l'offre.

### **Pour qui la firme crée de la valeur (les clients) ?**

À ce point, les décisions visent la nature et la dimension du marché où la firme opère, sa position dans la chaîne de valeur, le type des clients, leur dispersion géographique, les interactions, etc.

### **Quelle est la source interne de l'avantage de la firme ?**

Par avantage interne nous comprenons les compétences et les processus internes. À ce niveau, les décisions doivent définir et tenir compte des compétences spéciales propres à la firme, afin de fournir un avantage par rapport aux concurrents.

### **Comment la firme va faire de l'argent (le mécanisme de profit) ?**

À ce niveau, les décisions visent quatre aspects :

- le poids des opérations sur le profit (la structure de coût),
- le rapport entre le volume produit, la capacité interne et la dimension de l'opportunité,
- l'habileté de la firme d'obtenir des grandes ou petites marges et
- le modèle de revenus, en incluant le degré de flexibilité des sources de revenus et les prix.

### **Comment la firme veut-elle se positionner sur le marché ?**

À cet égard, les décisions doivent analyser et tenir compte de l'avantage fourni par les compétences internes, pour positionner la firme dans le secteur, par rapport aux concurrents. Le défi est d'identifier les plus importants aspects qui font une différence et qui entretient cette différence dans le temps (la durabilité de l'avantage). Parce qu'actuellement les firmes imitent rapidement l'avantage des concurrents, l'entrepreneur doit chercher les combinaisons qui assurent l'avantage compétitif le plus durable et consistant.

### **Quel est l'objectif de croissance de la firme ?**

Les firmes ont des objectifs différents de croissance. Il y a quatre modèles de croissance : de subsistance, de revenus, de croissance et spéculative.

### **3.6.2.2. Le niveau entrepreneurial : la création des combinaisons uniques**

Du point de vue entrepreneurial, le modèle d'affaire s'intéresse à l'obtention d'un avantage concurrentiel par l'ensemble des décisions innovantes qui assurent une combinaison unique des variables. En ce sens, le modèle d'affaire devient un outil de différenciation qui vise la création de valeur à chacune des six aires de décision.

Pendant que le niveau de la fondation exprime la base du modèle d'affaire pour la plupart des firmes, la durabilité de l'avantage concurrentiel dépend de l'habileté entrepreneuriale de trouver et appliquer les décisions de la fondation d'une manière unique. L'entrepreneur doit trouver des nouvelles manières pour réaliser les choses, en les combinant d'une manière unique et innovante. Tandis que le niveau de la fondation est générique, le volet entrepreneurial devient stratégique, car son imitation reste difficile.

### **3.6.2.3. Le niveau des règles**

Ce niveau représente un guide des principes et règles à suivre dans l'exécution des décisions prises aux deux premiers niveaux (Morris, Schindehutte, Allen, 2005, p. 731).

### ***3.6.3. La dynamique du modèle d'affaire***

(Morris, Schindehutte, Allen, 2005, p. 733)

Le modèle d'affaire doit présenter une cohérence interne (entre les trois niveaux et entre les six aires de décision de chaque niveau) mais aussi une cohérence externe (par rapport à son environnement). La dynamique du modèle d'affaire doit assurer une disruption évolutive et permanente d'activités, conséquence des nouvelles décisions qui adaptent l'affaire aux fluctuations environnementales externes. Ainsi, l'évolution se réalise par adaptation, expérimentation et apprentissage, du niveau de la fondation vers celui entrepreneurial, en adaptant les règles.

### ***3.6.4. Conclusions sur le modèle d'affaire de Morris, Schindehutte et Allen***

Ce modèle d'affaire s'impose d'une analyse très intéressante sur les modèles d'affaires. Il représente un cadre d'élaboration des hypothèses qui servent à l'analyse des divers scénarios (Morris, Schindehutte et Allen, 2005, p. 733). Le modèle d'affaire n'est

qu'un outil de réflexion pour les décisions à prendre. Ce modèle d'affaire fait sortir en évidence la dimension entrepreneuriale. Comme auparavant, le niveau entrepreneurial devient stratégique, parce que son imitation reste difficile.

Le modèle d'affaire de Morris, Schindehutte et Allen constitue un cadre simple, qui offre une structure générale et flexible, utile pour l'évolution de l'affaire.

Pour ce travail de recherche, nous retenons que l'innovation survient au cœur du modèle d'affaire sous forme d'une démarche entrepreneuriale, qui assure l'évolution de l'affaire. L'innovation reconnue comme un acte entrepreneurial, acquiert une valeur stratégique et influence directement la création de valeur.

### **3.7. Influences retenues pour notre objet de recherche**

Cette revue de littérature sur les modèles d'affaire a marqué notre vision sur l'innovation, cependant quelques précisions dans ce sens s'imposent.

#### **3.7.1. L'innovation**

L'innovation peut être technologique (Chesbrough et Rosenbloom, Afuah) ou non (Hamel, Slywotzky et Morisson, Morris, Schindehutte et Allen). L'innovation non technologique, s'appelle aussi « *l'innovation du modèle d'affaire* », « le modèle d'affaire innovant » ou « l'innovation stratégique ». Elle améliore le modèle d'affaire. Cela avertit sur son potentiel de création de valeur par une dynamique nouvelle et plus profitable.

L'association du mot « innovation » avec l'expression « modèle d'affaire » nous indique que l'innovation, en tant que phénomène, dépasse l'aire technologique et s'étend aussi au domaine économique. L'innovation dans le modèle d'affaire traduit un changement intentionnel dans la logique d'affaires, qui améliore la performance économique. Cela nous recommande que l'innovation soit définie comme une nouveauté (technologique ou non technologique) qui entraîne un effet économique sur la profitabilité. Un nouveau type d'innovation se démarque et une définition élargie, s'impose que nous allons utiliser par la suite.

### Définition de l'innovation pour notre objet de recherche

L'innovation représente l'introduction *intentionnelle* d'une *nouveauté* dans le but d'*améliorer la performance* économique d'une firme.

#### **3.7.2. L'innovation et le modèle d'affaires**

Les modèles d'affaire étudiés regardent l'innovation comme une ressource. Elle génère une valeur pour les clients et ouvre une opportunité d'affaire (profitable) pour la firme. Cette opportunité entraîne une concurrence, stimulée par le profit potentiel, par opportunisme et imitation. Si l'innovation est une ressource imitable et sa valeur diminue, la durabilité de l'avantage qu'elle fournit sera réduite. Le problème pour la firme innovatrice devient alors : *comment capturer la valeur créée*. Le modèle d'affaire devient une construction conceptuelle de réflexion, d'action et de décision, qui maximise non seulement la création de valeur, mais aussi la capture du profit pour la firme innovante. Dans cette perspective, l'innovation et le modèle d'affaire sont complémentaires et se renforcent réciproquement.

#### **3.7.3. Constat d'une divergence des modèles d'affaire**

Nous nous sommes proposés au début de ce chapitre de trouver certaines configurations gagnantes, des facteurs-clefs de succès, réunis sous le nom de modèles d'affaire. Nous avons trouvé que les modèles d'affaire étudiés représentent des configurations de certains facteurs, prônés par certaines grandes théories, comme celles de l'avantage concurrentiel de positionnement (de Porter) ou des ressources (RBV). Cependant, il y a une divergence significative parmi ces modèles d'affaire étudiés. Nous n'avons pas identifié une seule configuration de facteurs gagnante, plusieurs étant possibles.

En conclusion, le modèle d'affaire est une configuration particulière des facteurs stratégiques et opérationnels, qui explique partiellement le succès. Pour comprendre d'une manière plus pratique le succès, nous avons besoin d'un modèle global, basé sur plusieurs dimensions générales, structurant de manière plus cohérente les facteurs de succès. Nous essayons de réaliser cet exercice dans le chapitre suivant.

### **3.7.4. Répondre aux questions posées au début du chapitre**

#### **Comment la valeur est-elle créée dans une affaire ?**

La valeur est créée par une firme en obtenant une différenciation concurrentielle avantageuse par rapport aux concurrents (Porter) et en aménageant ses relations de collaboration dans le secteur industriel. La différenciation s'obtient en utilisant et en combinant d'une manière unique les ressources. La nature des ressources influence la durabilité de la différenciation concurrentielle. L'innovation se présente comme une ressource sous forme de nouvelle technologie, ou de créativité entrepreneuriale. L'affaire trouve ainsi des nouvelles solutions.

#### **Quel est le rôle de l'innovation dans le modèle d'affaire ?**

Pour le modèle d'affaire, l'innovation peut être une ressource technologique ou un agent de changement qui fait évoluer sa logique d'affaire.

#### **Quel est le rôle du modèle d'affaire dans la création de valeur ?**

Le modèle d'affaire contribue à l'articulation et à l'évolution de la logique d'affaire, en tenant compte de théories stratégiques.

#### **Quelle est la contribution du modèle d'affaire à la théorie ?**

Le modèle d'affaire offre une perspective nouvelle et actuelle, une perspective exploratrice qui aligne les théories sur un objectif de performance (les rendant ainsi plus pratiques). De plus, grâce au modèle d'affaire, la définition de l'innovation s'élargit, pour inclure des nouveaux aspects stratégiques.

La piste du modèle d'affaire a fait avancer notre compréhension sur la création de valeur et nous a montré qu'à l'époque actuelle, l'innovation joue un rôle central dans l'évolution des affaires. Cela justifie pourquoi le modèle d'affaire a gagné en popularité parmi les décideurs de notre temps.

## **3. 8. Conclusions sur la revue de la littérature, utiles pour notre recherche**

L'exploration de cette deuxième partie de revue de la littérature nous a relevé une série de points communs et utiles à la compréhension du concept « modèle d'affaire ». De plus, nous avons trouvé des points communs avec les théories du management stratégique, que nous allons expliquer plus loin. Notre objectif était d'obtenir, à l'aide des théories et des modèles d'affaires, une compréhension unitaire et porteuse de clarifications concernant

la création de valeur par l'innovation dans la dynamique d'affaires. En ce sens, nous avons retenu 4 dimensions (composantes) différentes, qui pourraient former la base théorique d'un modèle d'affaire de synthèse :

1. la définition du client et de la valeur qui lui est proposée;
2. le positionnement stratégique dans le réseau de valeur;
3. la composante opérationnelle concernant les activités et les systèmes organisationnels et
4. les ressources, les compétences et les capacités stratégiques.

Reprenons plus en détail ces quatre dimensions de synthèse, que nous avons déjà explorées.

### ***3.8.1. La première composante : la définition du client et de la valeur qui lui est proposée.***

Cette dimension domine les modèles d'affaire étudiés.

Selon Slywotzky et Morrison, « le client est le premier maillon dont tout le reste découle ». Donc, les managers devraient inverser la chaîne de valeur classique (de Porter) afin de placer le client au début de leur logique stratégique (Slywotzky et Morrison, 1998, p. 32-33). Le modèle d'affaire devrait aussi bien définir le client (Slywotzky et Morrison, 1998, p. 67), pour que toutes les autres dimensions du modèle soient alignées sur ses priorités (Slywotzky et Morrison, 1998, p. 24). De ce fait, l'approche client change radicalement l'offre et les activités de l'entreprise : la firme devrait « faire ce que le client attend » (Slywotzky et Morrison, 1998, p. 25).

Parce que « les priorités et les besoins des clients évoluent naturellement » (Slywotzky, 1996, p. 4), il faut « penser client », « comprendre ses priorités », « créer un flux (constant) d'informations privilégiés avec eux » (Slywotzky et Morrison, 1998, p. 32, 33, 37, 43). La sélection (définition) des clients est importante, l'entreprise devrait bien savoir qui elle veut satisfaire, car « 10 à 15 % de la base de clientèle n'est pas rentable » (Slywotzky et Morrison, 1998, p. 67).

Dans le modèle d'affaire de Hamel (2000, p. 71-72) nous retenons l'*interface client* et « *le cœur stratégique* » représenté par les « *bénéfices du client* », la « *proposition de*

*valeur* », la « *mission d'affaire* » et le « *couple produit/marché* » (*quel produit, quels clients, quel marché ou segment de marché ?* »).

L'élaboration du modèle d'affaire de Chesbrough et Rosenbloom (2002, p. 532, 549) débute par « *une construction préliminaire de l'offre et par une proposition d'une valeur aux clients* », mais aussi par « *une définition des groupes de clients ou des segments potentiels de marché* ». L'articulation de ce modèle d'affaires se fait à partir du marché, par une « approche client ».

Pour sa part, le modèle d'affaire de Magretta (2002, p. 87) commence par une hypothèse de création de valeur pour les clients, qui doit répondre aux questions suivantes : « *Qui est le client?* » et « *Comment produire une valeur pour le client ?* ».

Dans le modèle d'Afuah (2004), le client et la valeur offerte se décomposent sous forme de « *segment de marché/valeur offerte* », « *modifications des besoins et désirs des clients* », « *changements des valeurs des clients* ».

Les deux premières « aires de décisions » du modèle d'affaire de Morris & Schindehutte et Allen (2005, p. 729) s'intéressent *aux clients* et *à la valeur qui leur est proposée*.

En conséquence, nous apprécions que « *la définition du client et de la valeur que lui est offerte* » est une dimension essentielle du modèle d'affaire. Morris & Schindehutte et Allen (2005, p. 727) confirment cela dans leur étude sur 19 modèles d'affaire. Ils trouvent 8 modèles qui comportent *l'interface/relation client* («*customer interface/relationship* ») et 11 d'autres concernant *l'offre de valeur offerte* aux clients (« *value offering* »).

### **3.8.2. La deuxième composante : la position stratégique dans le réseau de valeur**

Nous avons retenu que la position stratégique représente *la position d'une firme* dans son environnement (Hamel, 2000, p. 79-80), dans un secteur industriel ou sur un marché (Afuah, 2004, Chesbrough, Rosenbloom, 2002, p. 535). Elle traduit les rapports

que la firme entretient avec son *réseau de valeur* (« *value network* ») (Hamel, 2000, p. 79-80).

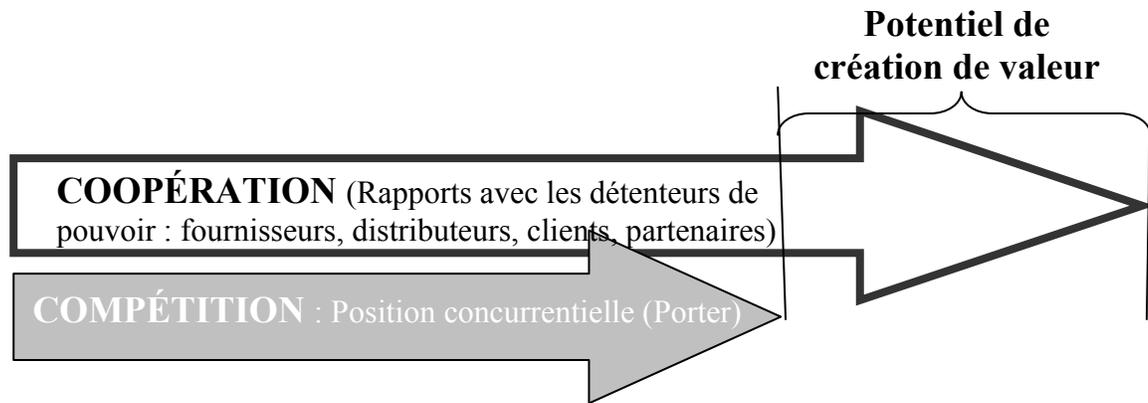
En pratique, les firmes utilisent leurs ressources et capacités pour créer une valeur supérieure aux yeux des clients, en obtenant une position dans l'industrie (Afuah, 2004, Porter, 1980). Les positions compétitives d'Afuah renvoient aux stratégies de différenciation ou de bas coût et aux sources des revenus.

Nous avons constaté que pour Slywotzky et Morrison (1998, p. 32), le positionnement doit commencer toujours par rapport aux clients. Pour Hamel, cette dimension représente *le cœur stratégique* (avec ses bases de différenciation), qui définit la position de la firme par rapport à ses clients pour se différencier de ses concurrents. Il s'agit d'un positionnement dans le réseau de valeur (« *value network* ») représenté par les fournisseurs, les partenaires et les coalitions (Hamel, 2000, p. 79-80).

L'alignement de la valeur offerte aux clients (la première dimension du modèle) avec «*value network*» était important pour l'augmentation de son potentiel de création de valeur d'une innovation et pour l'évitement du gaspillage de son potentiel (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, p. 535). Le positionnement se fait par rapport aux clients, aux fournisseurs de produits/services complémentaires et aux concurrents potentiels (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

Nous avons retenu que la firme devrait tenir compte des forces qui existent dans son environnement. La valeur est créée par coopération, tandis que le partage de valeur se fait par compétition (Afuah, 2004, p. 18). La position d'affaire d'une firme représente alors le résultat dynamique entre deux forces antagonistes :

- la force de coopération (exercée par les fournisseurs, les distributeurs, les clients, les partenaires, les alliances) et
- la force de compétition (exercée par les concurrents, les produits substitués et les nouveaux entrants).



**Figure 17 : La position d’affaire d’une firme : le résultat dynamique entre deux forces antagoniques**

Pour produire une valeur économique positive, la firme devrait obtenir une différence positive de ces forces. Selon Magretta (2002, p. 90), c’est le test narratif qui vérifie si l’hypothèse de création de valeur du modèle d’affaire corresponde aux enjeux des intervenants. Cela recommande une analyse de toutes les relations d’affaire que la firme entretient avec les acteurs engagés (les clients, les fournisseurs, les « *stakeholders* », les rivaux, etc.). Un très point intéressant représente la nature ambivalente de ces forces (de rivalité et de coopération) qui changent en fonction du scénario. De plus, bien que les fournisseurs, les clients ou les distributeurs collaborent, dans la dynamique d’affaire, ils rivalisent aussi sur le prix d’échange (Afuah, 2004).

En conséquence, nous apprécions ici que *le positionnement stratégique dans le réseau de valeur* représente une dimension essentielle du modèle d’affaire. Morris & Schindehutte et Allen (2005, p. 728) confirment partiellement cela dans leur étude sur 19 modèles d’affaire, où ils trouvent que la dimension du réseau de valeur (« *partner network*») apparaît dans 7 modèles.

### **3.8.3. La troisième composante : la démarche opérationnelle (les activités et les systèmes organisationnels)**

Cette dimension correspondait aux activités définies par Porter sous le nom de chaîne de valeurs. Elle représente les circuits (de distribution), les services et les produits, les moyens et les matières premières nécessaires, les compétences requises pour la mise en œuvre de la stratégie (Slywotzky et Morrison, 1998, p. 33).

Nous avons retenu qu'au centre du modèle d'affaire de Slywotzky et Morrison, se trouvent *le champ d'action et le système organisationnel*. Mais, parce que le client est le premier maillon, «les managers doivent inverser la chaîne classique de valeur ». C'est ultérieurement qu'il faut développer «les circuits (de distribution) mieux adaptés pour répondre aux attentes des clients» (Slywotzky et Morrison, 1998, p. 32, 33).

Les systèmes organisationnels traduisent aussi la dimension structurelle de l'entreprise. Les systèmes organisationnels représentent des dispositifs et des capacités qui soutiennent et renforcent l'accomplissement des objectifs, mais toujours en ligne avec la dimension du client (Slywotzky et Morrison, 2005).

Selon Hamel (2000), cette dimension du modèle fait référence aux processus de base, aux méthodes et routines qui transforment l'input en output. Hamel définit *les limites de la compagnie* concernant les activités imparties à l'extérieur, avec les fournisseurs, les partenaires ou les membres d'une coalition. Hamel insiste aussi sur « *le degré d'efficience* » qui encadre d'une manière rentable (opérationnelle) le concept d'affaires, afin de fournir des bénéfices aux clients et des coûts inférieurs aux revenus.

Le modèle d'affaire de Chesbrough et Rosenbloom (2000, p. 533) s'intéresse à la définition structurelle de la chaîne de valeur, par laquelle la firme crée et distribue la valeur, mais aussi à l'estimation des coûts.

Alors que le modèle d'affaire d'Afuah n'était qu'un ensemble d'activités que la firme réalise, selon Morris, Schindehutte et Allen (2005, p. 272, 279) les activités soutiennent les éléments du modèle d'affaire pour mieux organiser les compétences et les processus internes. Afuah plaçait au centre de son modèle d'affaire deux types d'*activités* : *connectées* et celles de *changement et soutien*. *Les activités connectées* doivent appuyer une certaine stratégie de bas coût ou de différenciation, renforcer les segments du marché et les sources de revenus, exploiter les facteurs clefs de succès de l'industrie et exploiter les ressources.

Selon Hamel (2000, p. 79-80), les ressources stratégiques sont des compétences de base («core competencies»), des actifs stratégiques («strategic assets») et des processus de base (les méthodes et les routines). Il s'agit des capacités spécifiques et stratégiques que la firme possède (la marque, les brevets, l'infrastructure, la propriété des standards, les informations concernant les clients). Hamel considère qu'en utilisant différemment une ressource stratégique, un concept innovateur peut apparaître. Le moment quand un nouveau concept d'affaires change les compétences de base d'une industrie, il met en difficulté les acteurs traditionnels (Hamel, 2000).

Pour Chesbrough et Rosenbloom (2002) était essentiel de clarifier les attributs technologiques de l'innovation, pour développer les ressources nécessaires au positionnement.

Selon Afuah, la définition *des ressources et des capacités* nécessaires est fondamentale à la firme pour l'organisation de ses activités (2004).

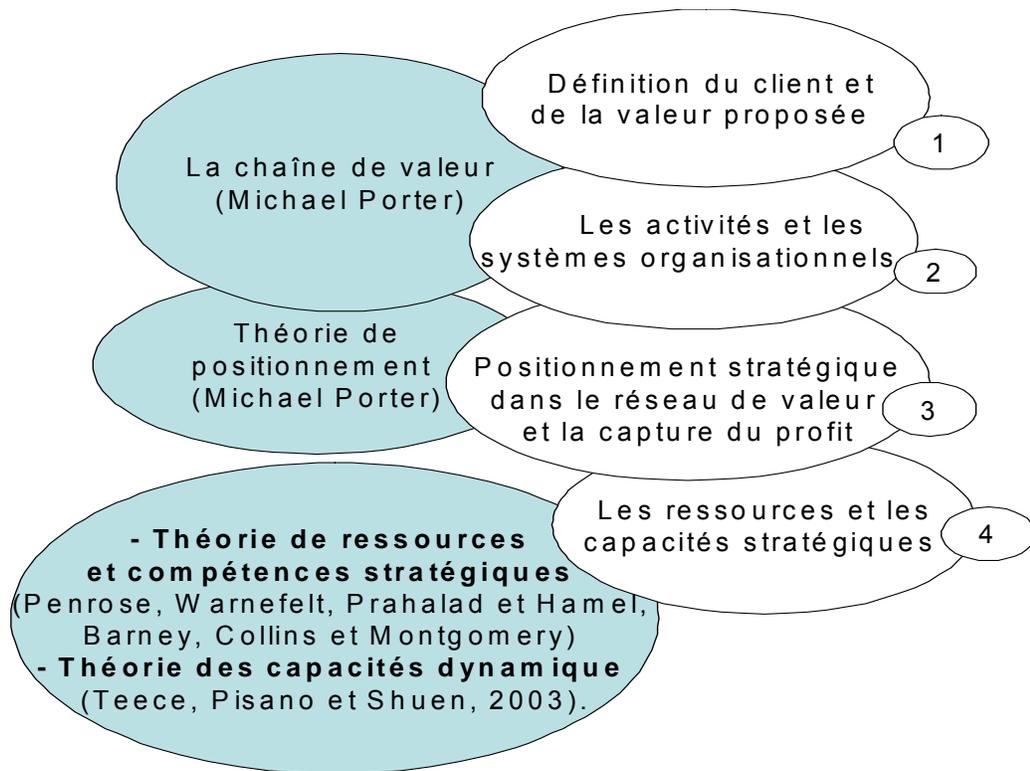
En conséquence, nous sommes d'avis que *les ressources, les compétences et les capacités stratégiques* représentent une dimension essentielle du modèle d'affaire. Morris Schindehutte et Allen (2005, p. 727), ont mis en évidence la dimension de *ressources* en 5 sur 19 modèles d'affaire analysés

### **3.9. Observations théoriques**

Nous avons remarqué que ces quatre dimensions de synthèse analysées ici dégagent des éléments communs avec les théories exposées dans le chapitre précédent. Cela ajoute une argumentation théorique supplémentaire et utile qui légitime notre interprétation.

Ainsi, la première et la deuxième dimension de synthèse (*le client et la valeur qui lui est proposée*) et *la composante opérationnelle (concernant les activités et les systèmes organisationnels)* trouvent leur équivalent dans la théorie de la chaîne de valeur de Michael Porter. La troisième dimension de synthèse (*le positionnement stratégique dans le réseau de valeur*) trouve son correspondant dans la théorie du positionnement de Michael Porter. La quatrième dimension de synthèse (*les ressources, les compétences et les capacités stratégiques*) trouve son correspondant dans la théorie de ressources et

compétences stratégiques de Penrose (1959), Warnefelt (1984) Prahalad et Hamel (1991, 1995), Barney (1991, 1995), Collins et Montgomery, 1995), mais aussi dans la théorie des capacités dynamiques de Teece, Pisano et Shuen (2003).



**Figure 18 : Les 4 dimensions de synthèse des modèles d'affaires associées aux théories**

Nous observons que les modèles d'affaires étudiés se sont inspirés des prémisses théoriques antérieures. Ils sont différents par l'insistance et l'analyse de certains éléments qui paraissent plus critiques et plus profitables aujourd'hui.

Cependant, même si ces quatre dimensions participent à l'analyse, à la coordination et à l'action d'affaire, elles ne fournissent pas de solutions. L'arrivée des modèles d'affaire s'explique donc par le changement de l'environnement qui a entraîné un changement adaptatif de logique d'affaire. Dans cette adaptation évolutive, les chercheurs ont saisi des phénomènes et problèmes nouveaux, qui réclamaient des solutions actuelles.

Nous notons l'existence d'une dimension supplémentaire qui se dégage de l'étude des modèles d'affaires, mais qui n'est pas commune avec les théories du management stratégique : la dimension entrepreneuriale. Elle résulte de l'analyse de quatre premières

dimensions et traduit un niveau de réflexion et de recherche des solutions contemporaines. Ce niveau serait responsable de l'évolution (profitable) du modèle d'affaire. Elle est une dimension supplémentaire et coordinatrice qui articulerait d'une manière unificatrice le fonctionnement des premières 4 dimensions. Nous allons explorer plus en détail cette cinquième dimension.

### ***3.9.1. Une cinquième composante : la dimension entrepreneuriale***

Dans leur étude de synthèse sur les modèles d'affaires, Morris, Schindehutte et Allen (2005) appellent cette dimension le « niveau entrepreneurial ». Grâce à lui, le modèle d'affaires devient un outil de différenciation visant la création de valeur sur les autres dimensions. À ce niveau, la créativité de l'entrepreneur cherche des nouvelles manières pour réaliser des activités, en les combinant d'une manière spécifique et innovante. Cette dimension (entrepreneuriale) est stratégique, car son imitation reste difficile (Morris, Schindehutte et Allen, 2005, p. 731).

Pour mieux la comprendre dans l'équation de création de valeur, reprenons l'exemple de Xerox du début du chapitre. Haloid (l'ancien nom de Xerox) détenait une innovation technologique unique qui conférait un important avantage concurrentiel, mais il ne pouvait pas le déployer, son produit étant trop cher. Le patron Joe Wilson a proposé une solution, en modifiant son offre : au lieu de vendre le copieur à 2.000\$, il a loué ses machines pour seulement 95 \$ par mois et 4 ¢ pour chaque copie. C'est cette solution entrepreneuriale qui a permis l'exploitation du potentiel technologique de l'innovation, en transformant la petite firme (Haloid) en un géant (Xerox) de 2,5 milliards \$. Cette histoire nous avertit sur l'importance des solutions entrepreneuriales dans la création d'une nouvelle valeur, associée à l'innovation (et à l'évolution contemporaine).

Alors que les modèles d'affaires étudiés relèvent et préviennent sur une multitude de problèmes considérés critiques, ils ne fournissent guère de solutions. Par exemple, pour Slywotzky et Morrison (1996, 1998, 1999) les solutions stratégiques devraient empêcher les concurrents d'imiter l'avantage concurrentiel de la firme. Sans solutions stratégiques, une firme « est comme un bateau dont la coque est percée, qui coulera beaucoup plus tôt qu'il ne le devrait » (Slowotzky et Morrison, 1998, p. 69).

La configuration d'Hamel cherche la combinaison unique des compétences, des ressources et des processus pour accomplir la stratégie choisie. Dans ce sens, Hamel nous avertit qu'aujourd'hui l'innovation technologique ne joue plus un rôle essentiel. C'est surtout son application unique et innovatrice qui fait la différence (Hamel, 2000, p. 17). Il s'agit donc des solutions entrepreneuriales.

Comment dépasser les leaders et leurs énormes ressources ? Par des solutions entrepreneuriales : « en injectant l'innovation dans les composantes du modèle d'affaire » (Hamel, 2000, p. 94), en « réinventant le modèle d'affaire par méta-innovation » (Hamel, 2000, p. 75). « Les solutions stratégiques doivent examiner la profitabilité d'un concept d'affaire, le degré d'unicité du bénéfice fourni au client, le degré de synergie et de renforcement mutuel entre les éléments d'affaires » (Hamel, 2000)

D'après Chesbrough et Rosenbloom (2002, p. 550), la tâche d'élaboration d'un modèle d'affaire n'est pas simple, « c'est un acte entrepreneurial marqué par une incertitude significative ». Selon Magretta (2002, p. 88), les solutions concernent « la description d'une innovation, d'un nouveau produit, ou d'une meilleure façon de produire, de vendre ou de distribuer un produit ou un service déjà existant, qui touche un nouveau besoin ».

D'après Afuah (2000, p. 241), le modèle d'affaire ou le processus d'élaboration stratégique représente une combinaison d'adaptation entre la planification et l'adaptation entrepreneuriale.

Cette dernière dimension du modèle d'affaire de synthèse devrait chercher perpétuellement les solutions d'affaires adéquates pour favoriser une évolution économique profitable.

### 3.10. Propositions de recherche

En guise de conclusion, nous finissons par la proposition suivante :

**Proposition 1** : un modèle d'affaires est une vision intégrative et simplifiée du monde d'affaires avec cinq composantes :

1. une composante entrepreneuriale qui cherche constamment des solutions d'affaires uniques et durables (difficiles à imiter);
2. une composante qui s'intéresse à l'évolution de la définition du client et celle de la valeur proposée ;
3. une composante qui vise l'amélioration du positionnement stratégique dans le réseau de valeur ;
4. une composante qui cible l'amélioration opérationnelle (des activités et des systèmes organisationnels) ;
4. une composante qui s'intéresse au développement des nouvelles ressources, compétences et capacités stratégiques.

Pour être utile, cette vision intégrative et simplifiée du monde d'affaires (livrée par le modèle d'affaire de synthèse) devrait être en lien avec la performance et la création de valeur. C'est ainsi que nous pourrions tirer profit de la littérature parcourue, pour déchiffrer le lien entre la création de valeur et l'innovation.

**Proposition 1.1** : lorsque un modèle d'affaire inclut *une dimension entrepreneuriale qui cherche constamment des solutions d'affaires uniques et durable*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

**Proposition 1.2** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut une dimension s'intéressant à *l'évolution de la définition du client et de la valeur offerte*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

**Proposition 1.3** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut une dimension s'intéressant à *l'amélioration du positionnement stratégique dans le réseau de valeur*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

**Proposition 1.4** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut une dimension s'intéressant à *l'amélioration des activités et des systèmes organisationnels*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

**Proposition 1.5** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut une dimension qui s'intéresse au développement des nouvelles *ressources, compétences et capacités stratégiques*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

Dans le chapitre suivant, nous allons élaborer un cadre d'analyse basé sur les arguments théoriques et en rapport avec les conclusions de la revue de littérature.

## **Chapitre 4 : Le cadre d'analyse**

Notre recherche se poursuit dans ce chapitre avec la définition de notre cadre d'analyse.

### **4.1. La logique de construction du cadre d'analyse**

Nous allons analyser la création de valeur par l'innovation en examinant d'une part, les changements introduits par l'innovation sur les éléments du concept initial (1) d'affaire et d'autre part, la variation de la valeur créée suite aux transformations du concept initial dans un nouveau concept (2) d'affaire.

Pour accomplir cette analyse, nous avons besoin d'un cadre. Avant de le définir, il faut décrire les rapports entre l'innovation et la création de valeur, en distinguant deux types d'innovation. L'innovation qui change (améliore) un élément d'affaires est dite de premier degré. L'innovation qui change (améliore) la logique d'affaires est dite de deuxième degré.

Si, suite à l'innovation, la création de valeur est modifiée, nous devrions la saisir, en analysant soit les changements des éléments d'affaires, soit le changement de la logique d'affaire. Dans cette logique, l'innovation apparaît comme un facteur de changement qui intervient au niveau des éléments d'affaires, mais aussi au niveau global d'un concept d'affaire. Comment analyser, surprendre et comprendre alors l'évolution (le changement ou l'amélioration) des éléments et de la logique d'affaire ?

### **4.2. Description du cadre d'analyse**

À la fin du chapitre précédent, nous avons retenu cinq dimensions importantes pour la stratégie et en lien direct avec la performance économique (équivalente avec la création de valeur). Nous trouvons utile et pertinente pour notre travail la construction d'un cadre d'analyse avec ces dimensions :

1. une dimension entrepreneuriale qui s'intéresse à la recherche constante de solutions d'affaires uniques et durables;

2. une dimension qui s'intéresse à l'évolution de la définition du client et de la valeur proposée ;
3. une dimension qui s'intéresse au positionnement stratégique dans le réseau de valeur ;
4. une dimension opérationnelle qui s'intéresse à l'amélioration des activités et des systèmes organisationnels;
5. une dimension qui s'intéresse aux ressources, aux compétences et aux capacités stratégiques.

Les 4 dernières dimensions visent les changements des éléments d'affaires. Autrement dit, elles prennent en compte l'innovation de premier degré, tandis que la cinquième dimension (entrepreneuriale) cible l'innovation de la logique d'affaire (l'innovation de deuxième degré). Nous rappelons que les dernières 4 dimensions de ce cadre d'analyse ressortent des théories du management stratégique et de l'étude des modèles d'affaires, leur conférant un poids et une légitimité théorique.

La première dimension ressort de l'étude des modèles d'affaires. Nous la considérons essentielle pour l'analyse du changement de la logique d'affaire, donc de l'innovation de deuxième degré. Nous lui accordons une place et un rôle central dans l'organisation des autres quatre dimensions. En fait, les solutions entrepreneuriales opèrent avec les éléments et les conditions données d'affaires, qui sont organisés selon les 4 dernières dimensions. Notre cadre d'analyse place ainsi quatre dimensions autour de la dimension entrepreneuriale, située au centre.

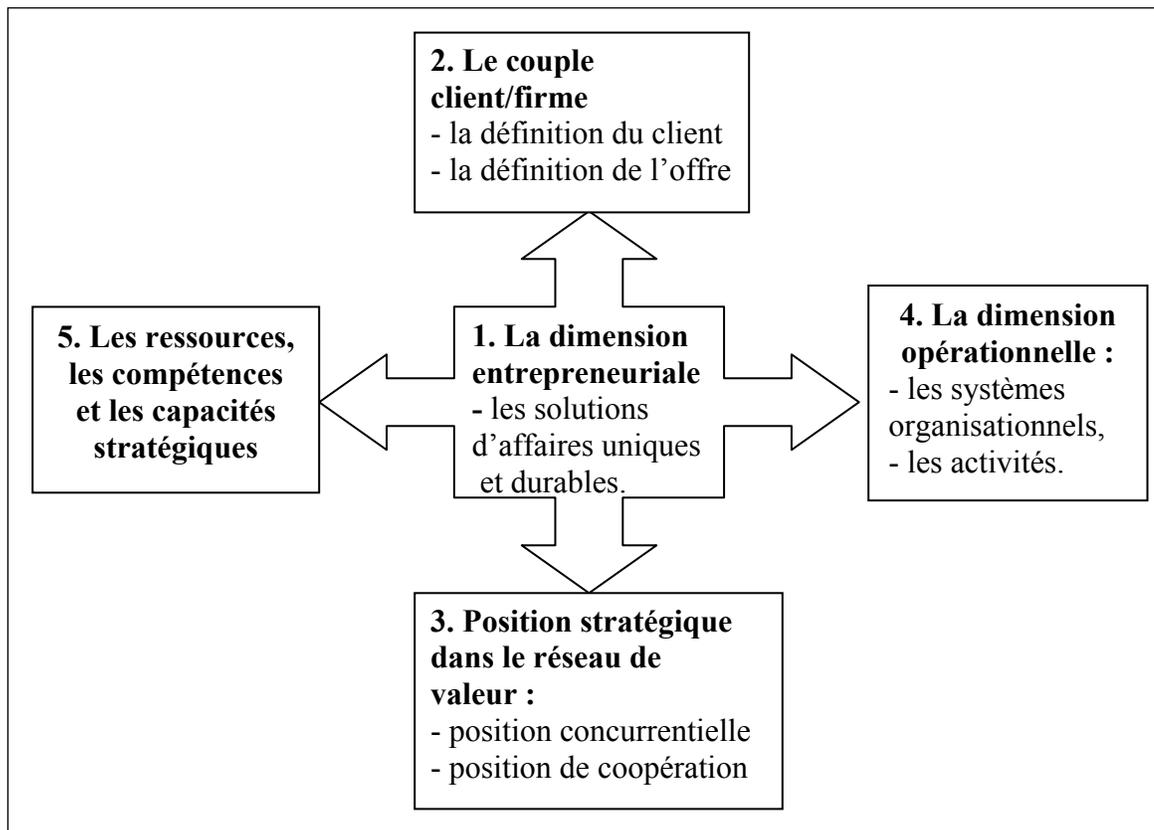


Figure 19 : Cadre d'analyse

### Précisions concernant la suite du travail d'analyse et de recherche

Nous voulons analyser le déroulement d'une affaire à deux moments différents. D'abord au moment d'un changement de degré 1, ensuite lors d'un changement de degré 2. Autrement dit, nous allons analyser les changements introduits par les innovations sur les dernières 4 dimensions, mais aussi la modification de la logique d'affaire. Cette analyse permettra une bonne compréhension de la création de valeur par le modèle d'affaire.

La création d'une nouvelle valeur (due à l'innovation) devrait s'expliquer par : les changements sur la définition du client et de la valeur lui offerte + les changements du positionnement stratégique + les changements des activités et des systèmes organisationnels + les changements des ressources et des capacités stratégique + les changements apportés par les solutions entrepreneuriale.

Dans cet exercice, les propositions du chapitre précédent nous serviront de guide.

## **Chapitre 5 : La méthodologie de recherche (volet théorique)**

Notre réflexion cherche des réponses conceptuelles en combinant nos observations avec les faits provenant de la réalité pratique, tel que Eisenhardt (1989, p. 532) le suggérait. Pour continuer, nous avons besoin de clarifier notre position par rapport aux circonstances de recherche. Nous allons présenter deux types de perspectives en matière de recherche (constructiviste et réaliste) et notre positionnement dans cette recherche. Nous nous plaçons dans une perspective constructiviste que nous considérons plus adéquate avec notre conjecture.

La perspective constructiviste est différente de celle réaliste qui domine aujourd'hui la recherche en management stratégique (Mir & Watson, 2000, p. 945). Par exemple, les typologies d'action stratégique développées par Miles et Snow (1978) et Porter (1980) se basent toujours sur des prémisses réalistes (Mir & Watson, 2000, p. 945), qui veulent décrire une réalité objective indépendante de ses participants.

La perspective réaliste s'intéresse toujours à la découverte des lois, à la recherche de généralisation, en ignorant souvent le contexte spécifique du phénomène en pleine évolution. Or, la perspective constructiviste met en doute la position réaliste selon laquelle le chercheur est toujours impartial, détaché et neutre (Mir & Watson, 2000, p. 943), placé sur une posture extérieure, qui lui permet d'examiner une réalité « donnée », indépendante de lui-même (Giordano, 2003, p. 20). Dans la perspective constructiviste, l'environnement est construit (« *enacted* ») (Mir & Watson, 2000, p. 950) de manière constante à travers les interactions. Le chercheur n'est jamais impartial par rapport à son objet de recherche (Mir & Watson, 2000, p. 941), il aborde toujours sa problématique avec une position préconçue, avec une théorie incomplète, qui est le reflet de son inévitable implication. De plus, l'approche constructiviste ne croit pas que la séparation entre la théorie et la pratique est faisable, parce qu'elles sont fondamentalement reliées (Mir & Watson, 2000, p. 943).

Par conséquent, le sens que nous donnons aux observations, la perspective constructiviste favorise une liberté plus grande par rapport aux théories et l'implication dans la définition de la réalité que nous cherchons à découvrir. La perspective

constructiviste pousse l'imagination à la création et propose un nouveau modèle (notre cadre théorique), un modèle ouvert, un ensemble anticipé des solutions et hypothèses.

C'est ainsi que nous avons choisi les cinq dimensions de notre cadre d'analyse qui constitue le modèle d'affaire de synthèse, un modèle que nous n'avons pas trouvé dans la littérature de gestion. Par contre, nous sommes restés proches des théories, qui ont justifiées et guidées nos choix, mais, puisque la théorie de Porter et celle des ressources laissent une place assez petite à l'innovation, nous les avons interprétées et réconciliées. La perspective constructiviste favorise cette réconciliation et donne un sens à la stratégie (Mir & Watson, 2000, p. 950). Aussi longtemps que notre position reste transparente, notre recherche garde sa validité scientifique (Mir & Watson, p. 943).

En ce qui concerne la démarche de recherche, le constructivisme est relié plutôt à la méthodologie qu'à la méthode de recherche (Mir & Watson, 2000, p. 947). Cela signifie qu'un chercheur placé sur une position constructiviste peut adopter une variété de méthodes de recherche (Mir & Watson, 2000, p. 944) qu'il considère adéquates pour mieux surprendre les phénomènes. Par exemple, dans les années 90, la méthodologie constructiviste dans les sciences sociales a fait appel et a combiné des approches très différentes provenant de l'économie, l'anthropologie, la sociologie, des sciences politiques et de la psychologie (Mir & Watson, 2000, p. 944). Cela démontre les bénéfices que la méthodologie constructiviste fournit à la démarche de découverte et d'interprétation de la réalité phénoménologique.

Parce que le constructivisme signifie plus la méthodologie que la méthode, des méthodes qualitatives ou quantitatives peuvent être adoptées avec une perspective réaliste ou constructiviste (Mir & Watson, 2000, p. 947). Le niveau d'élaboration des hypothèses est plus important que le niveau technique de recherche (Mir & Watson, 2000, p. 947). Pour notre travail, nous avons choisi la méthode de recherche qualitative, que nous précisons plus loin.

## **5.1. Recherche qualitative**

Étant donné que notre recherche veut étudier les phénomènes dans leur cadre naturel (Giordano, 2003, p. 16), pour comprendre d'une manière authentique leur description (Giordano, 2003, p. 17), elle est essentiellement qualitative. De plus, l'analyse se déroule en même temps que la collecte des données, ce qui produit une interprétation simultanée. La perspective constructiviste nous permet d'analyser si les concepts et les théories stratégiques sont adéquats à notre contexte spécifique (Mir & Watson, 2000, p. 942). Notre analyse va utiliser une démarche de reconstruction, réécriture et interprétation (Giroux, 2003, p. 47).

## **5.2. La collecte de données**

Les relations que nous voulons analyser concernent un comportement global (systémique) de l'entreprise. Donc, nous avons besoin des données qui offrent une perspective globale de l'entreprise et une évolution diachronique. Nous considérons que les données secondaires historiques répondent à ces conditions et existent déjà sous forme d'archives, textes, livres, études de cas, articles scientifiques.

Nous avons opté pour les études de cas, car elles permettent une recherche de type diachronique, processuel et contextuel (Giroux, 2003, p. 46). L'analyse historique (diachronique) nous aide à intégrer et comprendre les théories dans leur contexte relatif, spécifique et temporel. La nature de données provenant d'études de cas est à la fois qualitative (des mots, expressions) mais aussi quantitative (des fréquences, des mesures) (Giordano, 2003, p. 15). L'étude approfondi de plusieurs cas décrit le phénomène de création de valeur d'une innovation (Giroux, 2003, p. 45), et identifie toute récurrence phénoménologique utile à la théorisation ultérieure.

Notre échantillon comprend 5 études de cas : Best Buy, Société d'Horologie et Microélectronique (SHM), Intel, National Bicycle Industrial Co. (NBIC) et People Express (PE).

Chacune de ces firmes introduit un ou plusieurs types d'innovation, comme le montre le tableau suivant :

| Étude de cas               | 1. Innovation de premier degré | 2. Innovation de deuxième degré | 3. Les deux types d'innovations à la fois |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|
| 1. Best Buy                |                                | √√√                             |   |
| 2. Swatch                  | √                              | √                               | √   |
| 3. Intel Inside            | √                              | √                               | √   |
| 4. La bicyclette Panasonic | √√                             | √                               | √   |
| 5. People Express          |                                | √                               |   |

**Tableau 2: Classification des cas en fonction du degré d'innovation**

### 5.3. Pourquoi avons-nous choisi ces cas ?

Le cas de Best Buy nous intéresse parce que la firme innove trois fois sur son modèle d'affaire. Alors, pourquoi Best Buy a dû changer trois fois son modèle d'affaire ? C'est un cas unique qui nous aide à comprendre l'évolution du modèle d'affaire par trois innovations successives de deuxième degré.

Les cas de Swatch (SHM), Intel et NBIC nous révèlent la coexistence de deux types d'innovations. Le cas de SHM a été choisi parce que son modèle d'affaire change complètement. Le cas d'Intel nous montre comment l'innovation de deuxième degré influence le potentiel de création de valeur d'une innovation technologique (de premier degré). Le cas de la bicyclette Panasonic nous montre l'introduction d'une innovation de premier degré et une innovation de deuxième degré, dans la même firme et en même temps.

Le cas de People Express est un cas impressionnant et dramatique qui décrit le succès et l'échec d'une compagnie aérienne qui a changé pour toujours l'histoire de l'aviation civile. Il explore la naissance d'un nouveau modèle d'affaire, une innovation pure de deuxième degré.

Notre travail est exploratoire parce qu'il veut comprendre les phénomènes observés (Giroux, 2003, p. 47), les significations et les processus dans leurs situations uniques et fortement contextualisées (Giordano, 2003, p. 16).

#### **5.4. Recherche hypothético-déductive ?**

Cette recherche veut déceler et comprendre toute récurrence phénoménologique qui pourrait servir à une nouvelle interprétation stratégique de l'innovation. Nos propositions découlent du domaine théorique et traversent l'intuition pour chercher en pratique une interprétation pertinente. Puisque notre démarche de déduction théorique aboutit à un modèle d'analyse (de synthèse), basé sur cinq dimensions hypothétiques, par sa nature elle paraît hypothético-déductive. Mais en réalité, ces dimensions hypothétiques ne sont là que pour nous guider, en faisant partie de la démarche constructiviste. La construction de notre modèle provient des théories et concepts existants, mais qui garde une ouverture exploratrice à l'égard de nouvelles interprétations.

#### **5.5. Analyse des données avec le cadre d'analyse**

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les cinq cas avec les détails et les caractéristiques que nous considérons pertinents pour la présente recherche. Un processus de réécriture résumera ces données. Nous allons faire une analyse des éléments et des événements d'affaire, tout en étant guidés par les cinq dimensions de notre cadre d'analyse:

1. une dimension entrepreneuriale qui est responsable de la recherche de solutions d'affaires uniques et durables;
2. une dimension qui s'intéresse à la définition du client et de la valeur qui lui est proposée,
3. une dimension qui s'intéresse au positionnement stratégique dans l'environnement d'affaire (le réseau de valeur)
4. une dimension opérationnelle qui s'intéresse aux activités et aux systèmes organisationnels et
5. une dimension qui s'intéresse aux ressources, aux compétences et aux capacités stratégiques.

## Chapitre 6 : La présentation et l'analyse des cinq études de cas

Nous présentons cinq études de cas qui racontent l'histoire de cinq compagnies qui ont utilisé l'innovation pour créer une très grande valeur pour leurs clients et pour elles-mêmes. L'analyse et la présentation des données sont structurées selon les cinq dimensions du cadre d'analyse. Nous allons tenter de vérifier la valeur créée sur chaque dimension.

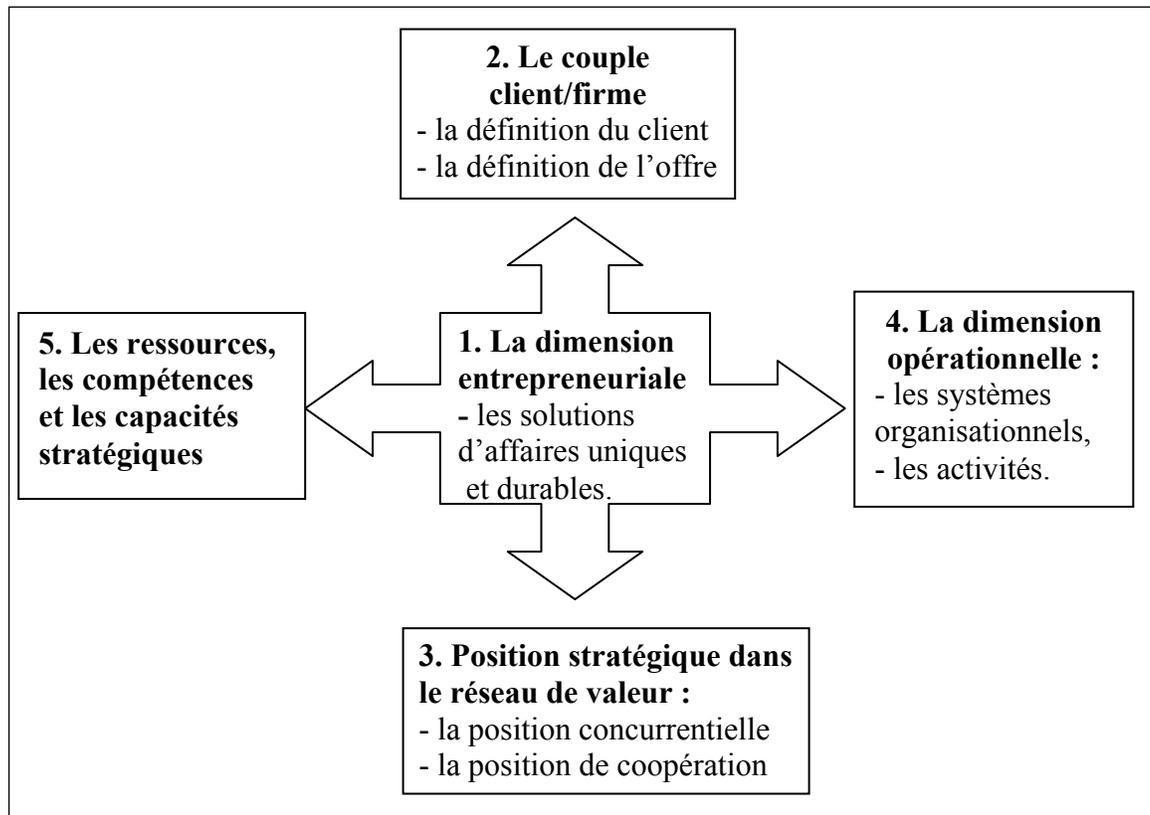


Figure 20 : Le modèle d'affaire de synthèse (notre cadre d'analyse)

Nous avertissons que l'analyse de chaque cas ne commence pas avec la première dimension, elle étant comprise et détaillée dans chacune des autres quatre dimensions du cadre, sous forme des *solutions entrepreneuriales*. Donc, l'analyse de chaque cas commence avec la deuxième dimension.

Nous insistons aussi sur la définition de l'innovation retenue au premier chapitre, à savoir : « l'innovation représente l'action d'introduction intentionnelle (préméditée) d'un

changement qui vise la création d'une nouvelle valeur pour les clients et l'amélioration de la performance économique pour la firme innovante ». Cette définition comprend l'innovation dans une perspective élargie, accessible à tous les niveaux (individuel, organisationnel, de marché, etc.) et ayant une nature multiple (technologique, stratégique, produit ou service, etc.).

## **6.1. Le cas 1 : Best Buy<sup>18</sup>**

La compagnie Best Buy a été fondée en 1966 sous le nom « The Sound of Music », et ouvre son premier magasin spécialisé dans la commercialisation des produits audio de haute qualité. Pendant les 30 années, la firme change trois fois son modèle d'affaire, par l'introduction successive de trois innovations de deuxième degré. Chaque fois, cela a entraîné une croissance exceptionnelle. Marquée par trois périodes distinctes, l'histoire de Best Buy est captivante.

### ***6.1.1. La première période : 1966 -1983***

Ce premier magasin de « The Sound of Music » avait une surface de 5.000 pieds carrés. Les vendeurs étaient payés à la commission, ils stimulaient les ventes, en proposant aux clients un service personnalisé. La publicité faite exclusivement par radio insistait sur la performance des produits. Les premières années, elle ouvre de nouveaux magasins. En 1974, elle possédait déjà 10 magasins. Dans chaque magasin, les ventes moyennes parvenaient à 360.000\$ par année. À partir de 1970, les marges de profit se réduisent parce que le marché d'équipement audio devenait saturé. Huit ans plus tard, en 1982, la survie de la firme devient menacée. Pour se redresser, elle ferme quelques magasins et garde seulement 6. Pour survivre, la firme réinvente son affaire, selon une logique nouvelle, appelée simplement « Le concept 1 », que nous allons analyser plus loin.

### **L'analyse sur la deuxième dimension : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

#### **a. La définition de la valeur offerte aux clients**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- la diminution du prix des produits;

---

<sup>18</sup> Kasturi et Baleji, 1997

- le changement du nom et
- l'élargissement et la diversification de l'offre.

En pratique :

- le portefeuille de produits est élargi pendant quatre ans, avec l'introduction des appareils vidéo, des micro-ondes, des électroménagers, des caméras);
- la firme introduit aussi des logiciels vidéo de divertissement;
- le prix des produits diminue.

**b. La définition du client :**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- la redéfinition du client et
- l'élargissement du segment de marché.

En pratique :

- le client n'appartient plus au segment haut de gamme;
- le nouveau client devient l'acheteur potentiel d'un portefeuille élargi de produits électroniques, audio, vidéo et électroménager, etc.

**L'analyse sur la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

**a. La position concurrentielle**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- se différencier des concurrents par le format « *super store* »;
- vendre des produits que les concurrents ne vendent pas;
- s'accroître afin d'atteindre une taille critique;
- différencier son offre de celle de ses concurrents.

En pratique :

- elle introduit en première un nouveau format des magasins (« *super store* ») ;
- l'offre devient plus élargie et diversifiée par rapport aux concurrents ;
- les prix diminuent.

**b. La position de coopération**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- l'attraction et la fidélisation des clients avec les nouveautés introduites.

En pratique :

- les clients apprécient la nouvelle offre et cela augmente leur nombre et les ventes;

- l'augmentation du nombre de clients améliore la force de coopération de la firme;
- son pouvoir d'achat et de négociation envers ses fournisseurs augmente.

**L'analyse sur la quatrième dimension, opérationnelle** (les activités et les systèmes organisationnels)

La firme ouvre de nouveaux magasins qui adoptent le format grande surface («*super store* », en moyenne de 28.000 pieds carrés). Le prix des produits diminue toujours et pour annoncer cela aux clients, le nom devient «Best Buy Company». Pendant quatre ans, plusieurs catégories de produits sont ajoutées. Pour se différencier de ses compétiteurs directs (Circuits City et Highland Appliance), la firme vend de la musique et des logiciels vidéo de divertissement. Les vendeurs sont encore payés à la commission.

**L'analyse sur la cinquième dimension : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques**

**a. Les ressources de différenciation**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- le développement des ressources de différenciation et

En pratique :

- le nouveau nom (« Best Buy ») devient une ressource de différenciation capitalistique ;
- le format « super store » devient la principale ressource de différenciation ;
- le portefeuille élargi et diversifié de produits devient une ressource de différenciation (aussi éphémère).

**b. Les ressources de soutien (indifférenciés ou complémentaires)**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- la recherche des ressources financières externes pour alimenter la croissance.

En pratique :

- la firme lance deux offres publiques (en 1985 et 1986) qui procurent 50 millions \$, plus une offre de titres qui lui procurent 30 millions \$ supplémentaires. Les ressources financières sont converties en nouveaux magasins avec l'amélioration du portefeuille des ressources de soutien capitalistiques.

### 6.1.1.2. Mesure de la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire

#### La création de valeur sur la deuxième dimension (« le client et la valeur offerte ») :

- se reflète dans *l'augmentation des revenus* de 10 millions \$ à 439 millions \$ (entre 1983 et 1988).

La création de valeur sur la troisième dimension (la position stratégique) se reflète dans :

- *l'obtention d'un avantage concurrentiel (AC)*. OUI, la firme a obtenu un AC grâce au format « *super store* », à l'offre diversifiée et au nouveau nom;
- *l'exploitation de l'AC*. OUI, la firme a fait valoir son AC pour croître;
- *la durabilité de l'avantage concurrentiel*. LIMITÉE à 4 années ;
- *l'augmentation de la part de marché*. OUI, la firme acquiert 6% en 1988.
- *l'augmentation du pouvoir de négociation*. OUI, Best Buy, par ses 40 magasins, acquiert un grand pouvoir de négociation envers ses fournisseurs sous forme de pouvoir d'achat.

La création de valeur sur la cinquième dimension se mesure par :

- *le développement de nouvelles ressources de différenciation*. OUI, le format « *super store* », le nouveau nom, le portefeuille élargi et diversifié de produits;
- *l'évaluation de leur durabilité des ressources*. LIMITÉE à 4 ans.
- *l'obtention et l'accumulation des nouvelles ressources de soutien*. OUI, l'obtention de 80 millions \$ et l'ouverture de 35 nouveaux magasins.

### 6.1.1.3. La fin de la première période dominée par le concept 1

Malgré sa croissance extraordinaire, en 1988 les marges de profit diminuent. La position concurrentielle de Best Buy devient précaire, car sa différenciation se base principalement sur des ressources éphémères. Pendant 4 ans, les concurrents imitent Best Buy, le format « *super store* » étant adopté aussi par ceux-ci. Les seules ressources durables (capitalistiques) restent le nouveau nom et les magasins physiques. Dépourvue de son avantage concurrentiel et entourée par des concurrents puissants, la survie de Best Buy devient menacée. Schulze, le président fondateur expliquait:

*« We had to become important to our vendors; we had to gain buying power and leverage. We had to reap economies of scale in our distribution and advertising. We had to differentiate our strategy....We had to stop being yet another plain vanilla electronic discount store. We either had to invent a new strategy or face extinction »<sup>19</sup>.*

### **6.1.2. Deuxième période : 1989 - 1995 (le concept 2)**

« Le concept 2 » émerge de l'ambition de survie. Best Buy réalise un sondage de marché qui relève que les clients n'aiment pas la pression des vendeurs, qu'ils cherchent des prix réduits et des informations techniques pour comprendre les produits. Ces informations servent de nouvelle base de différenciation pour le concept 2, introduit et expérimenté dans six nouveaux magasins, loin des concurrents. Six mois sont nécessaires pour trouver la forme profitable du concept, qui sera ensuite introduit dans les magasins proches de concurrents. Ce concept change profondément les dimensions du modèle d'affaire.

### **L'analyse sur la deuxième dimension : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

#### **a. La définition de la valeur offerte aux clients**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- l'aménagement d'un environnement confortable d'achat;
- l'explication aux clients des caractéristiques techniques des produits,
- la diminution du prix des produits.

#### En pratique

- les vendeurs arrêtent la pression de vente et deviennent une source d'informations pour les clients. Ils sont stationnés en « centres de réponse », à l'intérieur de chaque département où ils attendent que les clients les sollicitent. Cela donne aux clients plus de confort et de liberté pour visiter et acheter.
- les prix des produits deviennent « les plus bas », étant garantis par le magasin. Cela décourage les clients d'aller à côté, chez les concurrents, à la recherche d'un moindre prix.

---

<sup>19</sup> « On doit devenir important pour nos vendeurs; on doit gagner plus de pouvoir d'achat et de contrôle. On doit exploiter les économies d'échelles dans notre distribution et publicité. On doit différencier notre stratégie... On doit arrêter d'être un simple magasin de discount de simples produits électroniques. On doit même inventer une nouvelle stratégie, sinon périr » (Traduction libre).

Ce sont les agents de Best Buy qui se renseignent aux alentours pour vérifier et réviser les prix.

**b. La définition du client :**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- une redéfinition du profil des clients en fonction de ses besoins réels et de ses attentes.

En pratique :

- la pression de vente n'est pas favorable au client. Il n'est pas naïf, il doit être aidé dans la compréhension des caractéristiques des produits. Il a besoin d'informations. Le vendeur est là pour l'aider, l'informer et non pour le presser d'acheter. Pour que le client ne subisse plus quiconque pression de vente, les vendeurs ne sont plus payés à la commission. Ils sont stationnés en «centres de réponse », où ils attendent que les clients les sollicitent;

**L'analyse sur la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

**a. La position concurrentielle**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- se différencier de concurrents par les plus bas prix sur marché (stratégie de bas prix);  
 - se différencier des concurrents par l'amélioration de la relation avec les clients;  
 - l'introduction des différences supplémentaires pour augmenter davantage l'avantage concurrentiel.

En pratique Best Buy obtient un avantage concurrentiel :

- par la diminution des prix des produits au plus bas niveau sur le marché ;  
 - par l'arrêt de la pression de vente ;  
 - par l'augmentation de la surface de vente et  
 - par les informations offertes aux clients.  
 -la firme change aussi son logo, sous forme d'une étiquette de prix jaune qui symbolise « toujours le prix le plus bas garanti ».

L'implantation du nouveau concept d'affaire surprend les concurrents qui se sentent menacés. Ils réagissent, mais cette fois-ci ils ne peuvent plus imiter assez rapidement la structure de coût, alors ils accusent Best Buy de la destruction de la rentabilité de l'industrie. Ils se coalisent contre Best Buy avec les producteurs (fournisseurs) des produits électroniques. Amana, GE, Harmon Kardon, Mitsubishi, Onkyo

et Hitachi retirent tous leurs produits de Best Buy. RCA, Zenith, Magnavox et Sony limitent la collaboration avec Best Buy. Cela menace la survie de Best Buy et affecte dramatiquement sa rentabilité. Seulement Frigidaire et White-Westinghouse collaborent encore avec Best Buy sur les électroménagers. Malgré la situation critique, Best Buy résiste avec grande difficulté pendant cette période.

### **b. La position de coopération**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- d'atteindre une taille encore plus importante. Cela lui permettrait l'augmentation du pouvoir de négociation (d'achat) envers les fournisseurs et la diminution de sa dépendance;
- l'attraction et la fidélisation des nouveaux clients.

En pratique : la force de coopération s'améliore avec l'augmentation du nombre de clients qui apprécient la nouvelle offre. À la fin de cette période, Best Buy regagne la collaboration des fournisseurs et le concept 2 démontre sa haute rentabilité.

**L'analyse sur la quatrième dimension, opérationnelle** (les activités et les systèmes organisationnels)

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- l'élaboration et l'implantation d'une structure supérieure de coût, par la diminution drastique des coûts;
- augmenter la capacité de vente;

En pratique

La réduction du prix est conditionnée d'une réduction radicale de coûts. Le président fondateur de Best Buy, Schulze affirmait: «*Without a significant reduction from our nearly 20% operating cost, there was no way we were going to make it*»<sup>20</sup>.

Ainsi, les nouveaux magasins sont construits économiquement, en squelette métallique et lumières d'entrepôt, avec un plancher en ciment, sans tapis. Le changement du rôle des vendeurs et de leur rétribution de la commission à salaire a économisé 2,5% du coût de personnel. Le coût de distribution a diminué jusqu'à 1,2 % des ventes. Le coût de publicité a diminué jusqu'à 3% de ventes, et la seule publicité était faite par les magasins eux-mêmes. La surface de nouveaux magasins augmente avec 3.000 pieds carrés par rapport à celle du concept 1. L'espace de vente de chaque magasin est réorganisé, pour augmenter de 50% (la marchandise n'est plus stockée en arrière dans l'entrepôt, mais dans

---

<sup>20</sup> Sans une réduction significative du coût d'opérations, d'au moins 20%, il était impossible de réussir (traduction libre).

l'aire même de vente. Cela permet aux clients de lire les emballages des produits et de vérifier visuellement les stocks disponibles. Ainsi, les clients qui savent ce qu'ils veulent, peuvent entrer, visiter le magasin, acheter et partir sans rencontrer aucun vendeur.)

### **L'analyse sur la cinquième dimension : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques**

#### **a. Les ressources de différenciation**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- un développement des nouvelles ressources de différenciation plus durables, qui économisent les coûts.

En pratique Best Buy développe une série de nouvelles ressources qui renouvellent la différenciation concurrentielle.

#### **b. Les ressources de soutien (indifférenciés ou complémentaires)**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- la recherche des ressources financières externes, par une nouvelle offre publique pour soutenir la croissance.

En pratique :

- Best Buy procure un important financement externe (de 555 millions \$), qui va servir principalement à l'ouverture de nouveaux magasins. Le nombre de magasins augmente de 40 à 204 (entre 1988 et 1995);
- les nouveaux magasins, plus larges, deviennent les plus importantes ressources de soutien (capitalistiques).

### **6.1.1.2. Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire**

**La création de valeur sur la deuxième dimension** (« le client et la valeur offerte») se reflète dans :

- *l'augmentation des revenus*. OUI, sous le concept 2, les ventes explosent de 439 millions \$ à plus de 5 milliards \$ (entre en 1988 et 1995).

**La création de valeur sur la troisième dimension** (la position stratégique) se reflète en :

- *l'obtention d'un AC*. OUI, la firme a obtenu un avantage concurrentiel (AC) grâce au concept 2;

- *l'exploitation de l'AC*. **OUI**, la firme a fait valoir son avantage concurrentiel (AC) pour croître à nouveau;
- *la durabilité de l'avantage concurrentiel*. **DURABLE** plus de 6 années ;
- *l'augmentation de la part de marché*. **OUI**, la firme augmente sa part de marché de 6% à 18% (entre 1988 et 1995). Circuit City, son compétiteur direct, diminue sa part de marché de 34% à 21%. Certains concurrents comme Highland, Standard Brands et Sound Labs, California, Silo et McDuff's quittent l'affaire.
- *l'augmentation du pouvoir de négociation*. **OUI**, Best Buy, par ses 204 magasins, acquiert un énorme pouvoir de négociation envers ses fournisseurs sous forme de pouvoir d'achat.

**La création de valeur sur la cinquième dimension** se vérifie par :

- *le développement de nouvelles ressources de différenciation*. **OUI**, par la structure supérieure de coûts (qui permet la diminution des prix), par la relation avec les clients, par l'espace plus grand des magasins et de vente et le nouveau logo ;
- *l'amélioration de la durabilité des ressources*. **DURABLES** à 7 ans ;
- *l'obtention et l'accumulation des nouvelles ressources de soutien*. **OUI**, la firme procure un financement externe de 555 millions \$ et augmente le nombre de magasins de 40 à 204 (entre 1988 et 1995).

### **6.1.3. La période 1994 - 1996 : Le concept 3**

Même si la profitabilité de la firme est bonne, en octobre 1994, un nouveau concept d'affaire naît du désir de continuer la croissance. Le concept 3 n'est qu'un hybride entre l'ancien concept « Sound of Music » et le concept 2. Les changements introduits cette fois-ci sur les dimensions du modèle d'affaire sont moins radicaux.

### **L'analyse sur la deuxième dimension : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

#### **a. La définition de la valeur offerte aux clients**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau :

- l'amélioration davantage de la valeur offerte;

#### En pratique

Le concept 3 offre la même valeur que le concept 2, avec quelques améliorations :

- Best Buy offre l'accès libre aux clients, dans les magasins pour tester les produits. Ainsi, la découverte des produits augmente la confiance, le confort et la satisfaction des clients.
- Best Buy offre des informations plus élaborées sur les produits. Des écrans tactiles avec séquences vidéo « *full-motion* » expliquent dans les magasins les performances des produits.

**b. La définition du client :**

Les solutions entrepreneuriales appliquées en pratique :

- les clients deviennent actifs dans la découverte des produits et les enfants deviennent de nouveaux clients.

**L'analyse sur la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

**a. La position concurrentielle**

Les solutions entrepreneuriales proposent à ce niveau d'augmenter davantage la différenciation et de dominer le marché.

En pratique, la position concurrentielle reste supérieure aux concurrents par les attributs de différenciation du concept 2 avec quelques modifications : la surface encore plus grande des magasins, l'expérience directe des clients (les « *kiosks* » de démonstration, les aires de « *Fun & Games* » et les écrans tactiles avec séquences vidéo).

**L'analyse sur la quatrième dimension, opérationnelle** (les activités et les systèmes organisationnels)

Les solutions entrepreneuriales visent l'augmentation davantage de la capacité de vente.

En pratique : Best Buy ouvre de nouveaux magasins, la surface de chacun augmente encore en atteignant entre 45.000 et 58.000 pieds carrés.

**6.1.1.2. Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire**

**La création de valeur sur la deuxième dimension** (« le client et la valeur offerte »)

- se reflète dans *l'augmentation des revenus*. OUI, en 1996, avec de 7,2 milliards de revenus, Best Buy dépasse son compétiteur direct Circuit City, qui enregistre 7 milliards de revenus.

**La création de valeur sur la troisième dimension** (la position stratégique) se reflète dans

- *l'obtention d'un AC*. **OUI**, il est à remarquer que Best Buy, même si détenait une position concurrentielle avantageuse grâce au concept 2, augmente davantage la différenciation concurrentielle.

- *l'exploitation de l'AC*. **OUI**, la firme a fait valoir son avantage concurrentiel (AC) pour croître à nouveau;

- *la durabilité de l'avantage concurrentiel*. **DURABLE**, la position stratégique est renforcée sous le concept 3, par l'augmentation de la taille de l'avantage concurrentiel.

- *l'amélioration dans le classement du secteur*. **OUI**, Best Buy devient leader de son secteur.

- *l'augmentation du pouvoir de négociation*. **OUI**, Best Buy, par ses 251 magasins, acquiert un pouvoir immense de négociation envers ses fournisseurs sous forme de pouvoir d'achat.

**La création de valeur sur la cinquième dimension** se vérifie par :

- le développement de nouvelles ressources de différenciation. **OUI**, par les « *kiosks* » de démonstration, les aires « *Fun & Games* », les écrans avec séquences vidéo (ressources de différenciation éphémères), par l'augmentation de la surface des magasins ;

- l'évaluation de leur durabilité des ressources. **DURABLE**;

- l'obtention et l'accumulation des nouvelles ressources de soutien. **OUI**, la firme augmente le nombre de magasins de 204 à 251 (entre 1995 et 1996).

## **6.2. Le cas 2: Swatch<sup>21</sup>**

En 1945, 2500 petites et moyennes entreprises suisses dominaient 80 % du marché mondial des montres et 99% du marché américain. Les montres suisses jouissaient d'un bon renom et une grande notoriété, grâce à leur exceptionnelle fiabilité et précision, qui justifiaient un prix élevé (supérieur à 350\$). Après la Deuxième Guerre mondiale, cette situation change dramatiquement, quand de nouveaux acteurs entrent sur le marché.

---

<sup>21</sup> Youngme, 2004

En 1951, US Time, un tout nouvel entrant, trouve des solutions mécaniques qui automatisent la production et procurent un faible coût unitaire. Les montres Timex se vendent entre 6,95 et 7,95\$ la pièce. En quelques années, US Time acquiert 33% du marché américain. Vingt ans plus tard, US Time devient le plus grand vendeur de montres au monde. Dans la même période, les concurrents japonais Hattori-Seiko et Citizen lancent leurs marques de montres et accaparent de grandes parts de marché. Ainsi, les fabricants suisses de montres perdent la moitié du marché mondial, de 80% à 42% (entre 1946 et 1970).

En 1970, l'adoption d'une nouvelle technologie (Quartz) change encore plus dramatiquement la situation. Elle permet l'obtention des mouvements mécaniques à partir d'un dispositif électronique. Même si les firmes suisses avaient développé cette technologie, elles l'ont abandonnée. Par contre, les firmes japonaises Hattori-Seiko, Citizen et le nouvel entrant Casio, investissent massivement dans la production automatisée des montres basées sur cette technologie. Elles obtiennent d'importantes économies d'échelle. En 1979, Hattori-Seiko devient leader mondial. En 1983, les firmes suisses restent avec seulement 15% du marché mondial, limitées seulement au segment de haute de gamme.

En 1983, l'industrie suisse de montres était dominée par deux associations de producteurs : ASUAG et SSIH, trouvées en situation d'insolvabilité financière. Les banquiers suisses voulaient les vendre aux concurrents japonais. ASUAG et SSIH fusionnent sous le nom de SMH (Société Suisse de Microélectronique et Horlogerie) en détenant les marques de grande notoriété : Omega, Tissot, Longines ou Rado.

En 1983, Nicolas Hayek vient à la tête de SMH, qui se trouve en situation critique de survie. Hayek décide de répondre aux attaques concurrentielles par l'introduction d'une montre pour le segment de prix inférieur (40 \$). La montre s'appelle Swatch. Elle devrait se différencier par un concept innovateur. Dans la même année 1983, Swatch est introduit sur le marché, étant vendu en 3 millions d'unités. Le concept Swatch a marqué l'industrie suisse des montres et le marché mondial.

Notre analyse commence en 1983 et s'intéresse à deux types d'innovations :

- de premier degré, qui concerne le changement radical du design de la montre et
  - de deuxième degré, qui concerne le changement radical du modèle d'affaire de SMH.
- Nous présentons plus loin l'histoire de la création d'une nouvelle valeur, selon les dimensions de notre cadre d'analyse.

### **L'analyse sur la deuxième dimension : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

#### **a. La définition de la valeur offerte aux clients**

**Avant 1983**, les montres suisses étaient mécaniques, précises et très chères, mais seulement 3% d'entre elles coûtaient entre 100 \$ et 350 \$ tandis que le reste de 97 % coûtaient plus de 350 \$. Le coût se justifiait par la notoriété et la tradition manufacturière suisse, tandis que le prix était associé au statut social du client, en représentant un accessoire de luxe, un bijou, un investissement pour la vie. Les montres étaient encapsulées et plaquées en métaux chers et se vendaient dans les bijouteries et les magasins de luxe. Le prix augmentait avec le nombre des composantes chères (les rubis ou les saphirs, considérés essentiels pour la précision), mais aussi avec le métal précieux utilisé (or ou platine).

#### **Après 1983**

Les solutions entrepreneuriales (de Nicolas Hayek) proposent une valeur nouvelle et différente, basée sur de nouveaux attributs (une nouvelle technologie, un bas prix, un nouveau nom, un nouveau concept, un nouveau design);

En pratique : la montre Swatch apporte un nouveau design, moderne et différent de l'ancienne tradition, qui utilise la technologie Quartz. La montre est encapsulée en plastique ordinaire, mais de couleur inédite, pour transporter un message unique, émotionnel, associé à l'image d'un nouveau client. Swatch n'est plus un investissement pour la vie, mais une montre d'occasion, qui coûte seulement 40\$, donc un prix très accessible. Les montres Swatch se vendent sous une diversité de 70 modèles, réunis en deux collections limitées, qui changent deux fois par année. Ainsi, la montre Swatch devient un accessoire de mode, assorti à de différentes occasions et à la spécificité locale.

#### **b. La définition du client :**

Avant 1983, le client appartenait à un segment de haut de gamme. Il payait un prix cher. Les firmes suisses ont été isolées dans ce segment par l'entrée de montres à très bas prix (Timex, Casio, Hattori-Seiko et Citizen).

Les solutions entrepreneuriales ciblent le segment de bas prix et proposent une redéfinition du client avec de nouvelles caractéristiques.

En pratique : en 1983, Swatch s'adresse aux clients avec une montre de 40 \$. Le prix accessible les stimule à acheter sous la pulsion du moment. Les nouveaux clients possèdent une énergie émotionnelle qui influence le comportement d'achat. De ce fait, il arrive que les clients achètent plus d'une montre, par exemple le client italien fidèle achète en moyenne six Swatches. Une culture se développe autour de Swatch.

### **L'analyse sur la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

#### **a. La position concurrentielle**

Avant 1983, les objectifs de positionnement visaient la qualité et la précision des montres suisses, qui perpétuaient une tradition manufacturière et alimentaient la réputation « *Made in Switzerland* ». Les objectifs ne s'intéressaient pas aux coûts, qui justifiaient la qualité, la précision et le renom. La technologie Quartz (utilisée par les concurrents) était ignorée parce qu'elle annulait l'avantage stratégique associé à la tradition manufacturière suisse. L'entrée des montres concurrentes à prix très bas a changé la perception sur la valeur d'une montre, la plupart de clients migrant vers ce segment où SMH était absente.

En 1983, SMH décide de lancer Swatch dans le segment de bas prix à la recherche d'une position favorable.

Les solutions entrepreneuriales de Nicolas Hayek visent :

- la réduction du prix et l'attraction des clients du segment de bas prix;
- la différenciation concurrentielle par la notoriété et la tradition suisse.

En pratique : la montre Swatch réalise une différenciation efficace par la notoriété suisse, un prix accessible (40 \$) et un design unique au monde.

**L'analyse sur la quatrième dimension, opérationnelle** (les activités et les systèmes organisationnels)

Avant 1983, la production de montres était manufacturière, une montre contenant plus de 100 pièces. La production se réalisait à travers 100 différentes compagnies avec une faible

coordination, les compagnies effectuant séparément la R&D, le marketing et la production, avec un coût chargé de production. Les coûts élevés réclamaient des prix élevés, et les montres étaient vendues dans les bijouteries et les magasins de luxe.

En 1983, les solutions entrepreneuriales exigent l'amélioration de la structure de coût au moins au niveau des concurrents.

En pratique, SMH a introduit une intégration verticale totale, toutes les firmes suivant une direction unique. Les processus de fabrication ont été automatisés pour réduire le coût du personnel, l'usine fonctionnait sans intervention humaine entre minuit et 8 heures le matin. Le nombre des composantes d'une montre a été réduit à 51, les composantes chères ont été abandonnées, et la montre est encapsulée en plastique ordinaire. Le coût avec les employés diminue en dessous de 10% du coût de fabrication d'une montre, qui à son tour diminue sous 10 francs suisses.

Le président de SMH, Nicolas Hayek affirmait :

*« Our cost structure today is completely different from when we created SMH. It is not merely because we are more productive. It is because we have totally changed the logic of our business system »<sup>22</sup>.*

Les montres Swatch ne sont plus vendues dans les bijouteries, mais en magasins Swatch. SMH pratique une publicité massive (30% du prix de vente, double par rapport à la moyenne de l'industrie). Pour créer un grand nombre de modèles, la firme fonde à Milan un laboratoire spécialisé en design de montres (*Swatch Design Lab*), qui collabore étroitement avec les artistes, les architectes et les designers industriels. Ainsi, deux collections avec 70 différentes montres sont lancées annuellement. Les modèles se différencient en fonction du lieu de vente et s'inspirent de la spécificité locale.

### **L'analyse sur la cinquième dimension : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques**

**a. En 1983, les principales ressources de différenciation** sont la notoriété, l'expertise et la tradition suisse (ressources capitalistiques). Le design de Swatch, le grand nombre de modèles, les collections qui changent, le message unique et émotionnel de Swatch,

<sup>22</sup> Aujourd'hui, notre structure de coût est complètement différente. Ce n'est pas parce que nous sommes plus productifs, mais parce que nous avons complètement changé la logique du modèle d'affaire. (traduction libre).

représentent d'importantes ressources de différenciation (éphémères). Le laboratoire de R&D, le design, l'expertise, le savoir-faire et l'expérience des designers sont d'autres ressources de différenciation (capitalistiques). La relation avec les clients (la fidélisation) devient une autre ressource de différenciation (capitalistique).

**b. Les ressources de soutien** nécessaires au changement radical sont trouvées facilement chez les banquiers suisses. Avec ces ressources, SMH améliore radicalement la structure de coût et achète une publicité massive. La structure de coût, les facteurs de coût, l'automatisation des processus de fabrication deviennent des ressources de soutien et non de différenciation, parce qu'elles ne participent pas à la différenciation concurrentielle. Par l'amélioration de la structure de coût SMH rattrape ses concurrents et le décalage technologique existant.

### ***6.2.2. Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire***

**La création de valeur sur la deuxième dimension (« le client et la valeur offerte»)** se reflète dans :

- ***l'augmentation du nombre d'unités vendues OUI***, en 1983, Swatch est introduite sur le marché et vendue en 3 millions d'unités. En 1993, SMH vend 31,5 millions de Swatch, totalisant 154 millions d'unités pendant dix années. Swatch devient la montre la plus vendue de toute l'histoire de l'industrie;
- ***l'augmentation des revenus. OUI***, en 1983, avec Swatch, SMH obtient 1,1 milliard \$ en revenus, mais perd encore 124 millions \$. Dix ans plus tard, en 1993, SMH obtient 2 milliards \$ en revenus avec des profits de 289 millions \$.
- ***l'augmentation du profit. OUI***, entre 1988 et 1993, le profit de SMH a augmenté de 105 millions CHF à 441 millions CHF et la vente de Swatch représentait plus d'un tiers de vente totale de SMH.
- ***la fidélisation des clients*** : une culture apparaît autour de Swatch, plusieurs clients achetant plus qu'une montre.

**La création de valeur sur la troisième dimension (la position stratégique)** se reflète dans :

- ***l'obtention d'un AC. OUI***, la firme a obtenu un avantage concurrentiel (AC) grâce à une différenciation originale.

- *l'exploitation de l'AC*. **OUI**, la firme profite de son avantage concurrentiel (AC) pour devenir rentable et pour réaliser d'importants bénéfices.

- *la durabilité de l'avantage concurrentiel*. **DURABLE** plus de 10 années.

- *l'augmentation de la part de marché*. **OUI**, SMH détenait plusieurs marques, mais grâce à Swatch elle a obtenu 9 % du marché mondial en terme de volume ou d'unités vendues (occupant la troisième position derrière Citizen 22% et Seiko 19%) et 16% du marché en terme de valeur (derrière Seiko). Grâce à Swatch l'entière industrie suisse de montres a augmenté sa part de marché mondial de 15% à 18% (entre 1983 et 1993) en terme de volume et à 55% en terme de valeur.

**La création de valeur sur la quatrième dimension (opérationnelle)** se reflète dans :

- *l'amélioration de la structure de coût et l'économie des coûts* **OUI**, Le concept Swatch a changé la structure entière de coût de SMH, en rentabilisant aussi les marques du segment haute de gamme (Omega, Longines, Tissot, Rado, etc).

**La création de valeur sur la cinquième dimension** se vérifie par :

- *le développement de nouvelles ressources de différenciation*. **OUI**, la R&D sur le design (ressource capitalistique), le design de Swatch, le grand nombre de modèles, les collections qui changent, le message unique et émotionnel de Swatch (ressources éphémères) et la fidélisation des clients (ressource capitalistique).

- *le développement de nouvelles ressources de soutien*. **OUI**, SMH développe une structure supérieure de coût et procure facilement les ressources financières.

- *l'évaluation de la durabilité des ressources*. **DURABLES** L'excellente durabilité de son AC provient principalement du caractère capitalistique de ses ressources de différenciation (la notoriété, la tradition suisse, le message unique et émotionnel, l'expertise, le savoir-faire et l'expérience des designers, la relation avec les clients). Pourtant, le design de la montre reste une ressource éphémère. Ainsi, pour maintenir sa contribution à la différenciation, SMH l'innove en permanence pour réactualiser son avantage.

### **6.2.3. Conclusion**

Le cas exposé nous montre que pour créer une valeur, l'innovation de premier degré doit être accompagnée ou faire partie d'un modèle d'affaire adéquat. Comme dans le cas de Swatch, la réalisation d'un tel changement révolutionnaire a réclamé un coût et un

risque élevé, justifiés par la promesse d'une création de valeur proportionnelle. Pour SMH, ce changement radical (l'innovation de premier et deuxième degré) représentait la dernière chance de survie, aussi comme la sauvegarde de l'ancienne tradition et identité nationale suisse.

Hayek, le président de SMH disait :

«The Swatch is based on radical innovations in design, automation, and assembly, as well as in marketing and communication... Swatch is a triumph of engineering. But it is really a triumph of imagination. If you combine powerful technology with fantasy, you create something very distinct»<sup>23</sup>.

### 6.3. Le cas 3 : Intel<sup>24</sup>

En 1968, Robert Noyce et Gordon Moore fondent la compagnie Intel, spécialisée dans la conception et la mise au point des mémoires basées sur les semi-conducteurs, destinées aux ordinateurs et mini-ordinateurs. En 1970, Intel développe aussi des microprocesseurs.

Un microprocesseur est l'unité électronique centrale d'un ordinateur qui analyse les données et exécute les instructions informatiques. Le coût d'un microprocesseur est significatif et représente en moyenne 20-40% du coût d'un ordinateur. Un microprocesseur peut être caractérisé par deux paramètres : le set d'instructions ou « *bandwidth* », mesuré par le nombre de bits par instruction et la vitesse d'analyse des informations (« *clock speed*»), mesurée par le nombre de hertz, kilohertz, mégahertz ou gigahertz.

En 1971, le « 4004 » est le premier microprocesseur fabriqué par Intel, de 4-bit à 108 kHz. Deux ans plus tard, le nouveau processeur d'Intel dépasse 2.000 kHz (2 Mhz). En 1977, Apple fabrique le premier ordinateur de bureau, mais qui n'utilisait pas le microprocesseur d'Intel. Intel réagit promptement pour produire un microprocesseur supérieur. En 1980, Intel obtient un contrat important avec IBM, qui l'aide à gagner rapidement 70% du marché américain des ordinateurs personnels.

---

<sup>23</sup> Swatch est basée sur l'innovation radicale du design, de l'automatisation et des processus, mais aussi du marketing et de la communication...Swatch est un triomphe de l'ingénierie, aussi comme de l'imagination. Si on combine le pouvoir de la technologie avec la fantasia, quelque chose distinct peut s'obtenir.

<sup>24</sup> Youngme et Darwall, 2002

En 1982, le microprocesseur d'Intel évolue à 16 bits et à une vitesse comprise entre 6 et 12 MHz (appelé 286), ce qui permettait aux clients l'utilisation simultanée de plusieurs applications.

En 1985, Intel introduit le processeur 386, avec 32 bits et une vitesse comprise entre 16 et 33 MHz. C'est le premier processeur qui peut opérer sous plusieurs systèmes d'opération comme DOS, Unix et Windows. Malgré ses qualités, les fabricants d'ordinateurs ne remplaçaient pas encore l'ancien 286. La plupart des utilisateurs croyaient que le 286 était suffisant à leurs besoins. De plus, ils craignaient que le nouveau microprocesseur 386 ne soit pas compatible avec leurs logiciels. Cela a entraîné un ralentissement de l'adoption de 386. En 1988, trois ans après son introduction (une longue période pour une industrie assez dynamique), personne ne voulait le 386, tout le monde préférait encore le 286.

Dans cette période, Intel concentrait ses efforts de recherche sur le design de ses microprocesseurs pour répondre adéquatement aux besoins des producteurs d'ordinateurs. Intel négligeait les utilisateurs finaux, parce que ceux-ci ne comprenaient pas les détails techniques d'un microprocesseur. Ainsi, si l'utilisateur n'exigeait pas un meilleur microprocesseur, le producteur de l'ordinateur ne le fournissait pas.

Un autre aspect défavorable pour Intel était la structure de l'industrie. Un petit nombre de firmes fabriquait des cartes mères (« *motherboards* ») et des « *chipsets* », ce qui ralentissait et bloquait l'avance technologique d'Intel, aussi comme son avantage concurrentiel.

De plus, en 1990, les concurrents comme AMD, Texas Instruments et Cyrix, commençaient à l'imiter, en produisant de clones moins chers. En 1991, Apple, IBM et Motorola forment AIM Alliance pour fabriquer un microprocesseur plus performant. La position stratégique d'Intel devenait menacée.

Notre analyse commence en 1991, quand Intel cherche des solutions à ses problèmes, solutions qui vont changer sa logique et son modèle d'affaire. Intel va

continuer à produire et développer des microprocesseurs, mais selon une nouvelle perspective stratégique.

### **6.3.1. Intel Inside**

En 1991, Intel a lancé à Denver une campagne appelée « Red X », qui affichait dans les magasins informatiques un grand poster avec le chiffre 286 encerclé et biffé d'un X en graffiti rouge. Après quelques semaines, Intel a ajouté un grand 386 encerclé à côté de cette affiche. Le message promu à travers les revues informatiques expliquait que 386 coûtait le même prix que 286, mais offrait une meilleure performance. Comme suite à cette campagne, les ventes de 386 commencent à s'envoler rapidement. La même publicité est répétée dans 10 autres villes, avec le même effet positif.

Le résultat surprenant obtenu par Intel avec cette campagne simple recommandait des campagnes similaires pour chaque génération de microprocesseurs. Mais, le marketing d'Intel a trouvé un « parapluie » duquel devraient profiter toutes les générations de microprocesseurs. C'est ainsi que le logo « Intel Inside » est né. Son message unique voulait transmettre aux utilisateurs d'ordinateurs que le microprocesseur qui se trouve à l'intérieur de la boîte d'ordinateur est le plus important.

En 1991, le microprocesseur Pentium bénéficie pleinement de la campagne «Intel Inside», étant promu à la radio et à la télévision, accompagné d'une mélodie en cinq tons.

La campagne «Intel Inside» a relevé trois choses :

- que l'adoption de nouvelles générations de microprocesseurs pourrait dépendre d'utilisateurs finaux et non de producteurs d'ordinateurs,
- que la structure de l'industrie ne favorisait pas l'adoption des nouvelles générations de microprocesseurs, parce que les cartes mère et les « *chipsets* » étaient incompatibles avec les nouvelles générations des microprocesseurs ; cela ralentissait l'adoption de microprocesseurs en aval ;
- que les concurrents menaçaient Intel de deux façons : 1) en se rejoignant leurs effort de recherche (le cas de AIM Alliance entre Apple, IBM et Motorola) et 2) en imitant Intel, par la fabrication des clones moins chers (le cas d'AMD, Texas Instruments et Cyrix en 1990).

Les solutions entrepreneuriales devraient cibler ces trois problèmes.

**L'innovation du premier degré** (l'innovation technologique) est représentée par l'évolution technologique du design et de l'architecture des microprocesseurs.

**L'innovation de deuxième degré** est représentée par le changement du modèle d'affaire, que nous allons analyser plus loin.

**L'analyse sur la deuxième dimension : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

**a. La définition de la valeur offerte aux clients**

**Avant 1991**, Intel collaborait avec les producteurs d'ordinateurs pour développer des microprocesseurs performants et adéquats à leurs besoins.

**Après 1991,**

Les solutions entrepreneuriales visaient la redéfinition de la valeur perçue par les utilisateurs finaux. Intel ne changeait pas la valeur offerte aux clients, qui consistait dans les mêmes microprocesseurs qui évoluaient. Le problème d'Intel venait du fait que ces nouveaux clients ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour apprécier correctement la valeur offerte par Intel. Un processus d'apprentissage est alors nécessaire.

En pratique :

Intel a orienté ses efforts de marketing pour apprendre aux utilisateurs finaux :

- quelques détails techniques d'un microprocesseur,
- que le microprocesseur est la composante principale de l'ordinateur,
- que la bonne fiabilité et performance des ordinateurs dépendent significativement du type de microprocesseur. Ultérieurement, Intel a commencé à les convaincre et à les motiver d'adopter ses derniers microprocesseurs comme les meilleurs qui existent. Intel a induit une réponse émotionnelle pour la meilleure technologie.

**b. La définition du client :**

**Avant 1991**, les clients d'Intel sont les fabricants d'ordinateurs et ne pas les utilisateurs finaux, qui ne comprennent pas les détails techniques d'un microprocesseur.

**Après 1991**, les solutions entrepreneuriales orientent Intel vers les clients finaux qui sont plus intéressants et profitables que les fabricants d'ordinateurs.

En pratique, les nouveaux clients d'Intel deviennent les utilisateurs finaux des ordinateurs. Maintenant, il devient possible que ceux-ci comprennent les détails techniques du microprocesseur. Si les utilisateurs finaux pouvaient apprécier la valeur du

microprocesseur, ils pourraient apprécier la dernière technologie offerte par Intel et donc, ils pourraient exiger aux fabricants d'inclure dans leur ordinateur le microprocesseur qu'ils préfèrent (d'Intel). Ce sont les clients finaux (et ne pas les producteurs d'ordinateurs) qui devraient choisir leur microprocesseur.

### **L'analyse sur la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

#### **a. La position concurrentielle**

**Avant 1991**, Intel se trouvait déjà sur une position concurrentielle avantageuse. Intel possédait la meilleure technologie, fabriquait les meilleurs microprocesseurs, dominait le marché, sauf que les anciens et les nouveaux clients ne le percevaient pas. Pour les anciens et les nouveaux clients, le microprocesseur était aussi une composante électronique parmi les autres. Ainsi, même si Intel fabriquait les meilleurs microprocesseurs, son avantage concurrentiel était très limité. Intel désirait une nouvelle position concurrentielle, où son avantage technologique est reconnu, mis en évidence et apprécié. Cela devrait encourager l'adoption des microprocesseurs.

#### **Après 1991**

Les solutions entrepreneuriales visent :

- à déclencher une demande « *pull* » à partir d'utilisateurs finaux;
- à détenir la meilleure technologie pour garder les concurrents à distance;
- à introduire un microprocesseur dans le segment bas gamme (pour combattre les clones concurrents);
- à associer la marque d'Intel à la meilleure technologie;
- à augmenter la notoriété d'Intel par une publicité forte;
- à améliorer la structure de l'industrie afin de favoriser l'adoption de nouveaux microprocesseurs.

#### En pratique

Il devient évident pour Intel que la meilleure réponse pour les concurrents sera de créer et lancer sur marché toujours le meilleur microprocesseur (plus rapide que la compétition). Intel double ses investissements en R&D pour développer simultanément deux générations de microprocesseurs. De la sorte, au moment où Pentium était lancé, Intel avait déjà développé le Pentium 2 et commençait le développement de Pentium 3. Cette stratégie augmente la vitesse de microprocesseurs de 25 MHz en 1989 à 800 MHz en 1999.

Mais la rivalité reste toujours serrée. En 2000, AMD introduit un microprocesseur supérieur à celui d'Intel (Athlon, 1 GHz). C'est la première fois qu'Intel ne détient pas la supériorité technologique sur le marché. Cependant, en seulement deux mois Intel répond par l'introduction de son processeur de 1 GHz suivi quelques mois plus tard d'un processeur de 2 GHz.

En 2002, les microprocesseurs d'Intel coûtent entre 64\$ et 4,227 \$. Le coût de développement d'un nouveau microprocesseur atteint 500 millions \$ et l'affaire d'Intel reste toujours très risquée. En ce qui concerne le marché des microprocesseurs moins chers, en 1997, Intel répond aux concurrents qui clonent ses microprocesseurs par l'introduction d'un microprocesseur de bas de gamme (Celeron), qui ne bénéficie d'aucune publicité. En une seule année, Celeron acquiert 16 % du marché des ordinateurs vendus moins de 1.000 \$, où AMD détenait 60%.

### **Avant 1991**

#### **b. La position de collaboration**

- Intel dépendait de fabricants d'ordinateurs. Ceux-ci ne remplaçaient pas les anciennes générations de microprocesseurs. Les utilisateurs finaux ne la réclamaient pas;
- la dépendance d'Intel de ses collaborateurs faisait en sorte que le microprocesseur d'Intel restait une composante électronique ordinaire;
- Intel dépendait aussi d'une manière critique de Microsoft. Intel a développé des microprocesseurs qui fonctionnent sous plusieurs systèmes d'opération, en augmentant ainsi la coopération par l'entremise des standards.

La grande dépendance d'Intel envers ses collaborateurs traduit une structure de l'industrie défavorable pour Intel. Cela explique l'adoption limitée des nouvelles générations de microprocesseurs. Cette situation menace l'avantage de différenciation que Intel détient par rapport aux compétiteurs.

### **Après 1991**

Les solutions entrepreneuriales visent :

- à renforcer la collaboration avec les fabricants des composantes informatiques, les distributeurs et les fabricants d'ordinateurs (OEM).

- à élargir la collaboration avec les « complémentateurs » informatiques pour que ceux-ci développent des logiciels qui pourraient mettre en valeur la performance des microprocesseurs d'Intel.

En pratique, la campagne «*Intel Inside*» est élargie pour inclure la participation des fabricants des composants informatiques, les distributeurs et les fabricants d'ordinateurs (OEM). Intel s'engage à payer une partie pour chaque publicité qui contient le logo «*Intel Inside* ». En fait, la campagne «*Intel Inside* » veut créer plus de publicité en industrie, mettre le logo «*Intel Inside* » sur les produits des fabricants d'ordinateurs et souligner aux clients l'importance du microprocesseur. Le début de cette campagne est marqué par une participation immédiate de 300 collaborateurs (OEMs) ;

- Intel obtient la collaboration des utilisateurs finaux qui préfèrent et exigent aux producteurs d'ordinateurs les microprocesseurs Intel. Cela entraîne une « demande pull » qui augmente le pouvoir de négociation d'Intel envers les fabricants d'ordinateurs;
- Intel collabore intimement avec les « complémentateurs » qui éditent les logiciels et qui sollicitent les ressources du microprocesseur, en les mettant en valeur;
- Intel diminue aussi la dépendance des producteurs de cartes mère et «*chipsets* » et envers les « complémentateurs » informatiques. Intel reste très dépendant de Microsoft avec qu'il collabore étroitement.

### **L'analyse sur la quatrième dimension, opérationnelle**

Intel fait sa propre publicité par laquelle explique l'importance du microprocesseur quant à la fiabilité de fonctionnement. La campagne «*Intel Inside* » qui coûte énormément encourage le développement des revues spécialisées en informatique qui, réciproquement, favorisent la transmission du message d'Intel. La campagne devient permanente. Ainsi, en 2000, sont mobilisés plus de 2.700 OEM qui paient plus de 7 milliards \$ en publicité contenant le logo «*Intel Inside* ». En 2001, Intel paie plus de 1,5 milliard \$ en publicité contenant le logo «*Intel Inside* ». 150 millions de collants sont imprimés et collés sur les ordinateurs. En 2000, la campagne «*Intel Inside* » pour Pentium 4 coûte 300 millions \$. Il est fort possible que votre ordinateur ait aussi le petit collant de «*Intel Inside* ».

Pour sauver la structure de l'industrie, en 1991 Intel commence la production des nouvelles cartes mère («*motherboards* ») et «*chipsets* » et encourage l'entrée en industrie des nouveaux fabricants d'ordinateurs qui, à leur tour, augmentent l'adoption de nouvelles

générations de microprocesseurs d'Intel. Dans une seule année, dans le domaine de «*chipset* », Intel augmente sa part du marché mondial de 10% en 1994 jusqu'à 28% en 1995 et acquiert 15% du marché mondial des cartes mère. En fait, Intel stimule (en les menaçant) les producteurs de cartes mère et «*chipsets* » de maintenir son rythme d'avance technologique.

Intel se rend compte que les éditeurs de logiciels informatiques jouent un rôle critique dans l'adoption de microprocesseurs. Par exemple, Intel a attendu 10 ans pour que Microsoft développe un système d'exploitation qui travaille à 32-bit (Windows 95). Intel collabore étroitement avec Microsoft et encourage financièrement tous les producteurs de logiciels à créer de nouveaux programmes qui demandent plus de performance (comme les jeux ou les applications vidéo). Intel investit 100 millions \$ en 1996 pour prendre de l'avance sur les instructions multimédias du nouveau chip MMX. En conséquence, au jour du lancement de Pentium MMX en 1997, une vingtaine de programmes étaient déjà disponibles pour son processeur.

Intel investit encore 250 millions \$ pour le développement des programmes 64-bits qui pourraient mettre en évidence les qualités du processeur Pentium Itanium. Cette tactique incite les utilisateurs d'applications informatiques d'exiger toujours plus de performance, en entraînant une réponse émotionnelle pour la dernière technologie.

Comme suite à ces actions, les revenus d'Intel augmentent de 4,779 millions \$ en 1991 à 26,539 millions \$ en 2001. Grâce à la campagne « *Intel Inside* », le microprocesseur devient une composante important de l'ordinateur. Les clients deviennent conscients de ce qui est à l'intérieur de leur ordinateur et attachent une réponse émotionnelle pour Intel.

Intel devient la sixième marque la plus appréciée au monde à coté de Coca-Cola et Disney. Par cette manœuvre, Intel a diminué le décalage entre les détails techniques et l'expérience émotionnelle pour cette dernière technologie, qui sera ensuite alimentée par les producteurs de logiciels et de jeux, toujours avides de plus de performance.

### **L'analyse sur la cinquième dimension : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques**

Les ressources de différenciation d'Intel sont la compétence et l'expertise technologique d'Intel, le leadership technologique, la notoriété de la marque et les relations d'affaire (ressources capitalistiques).

La firme dispose de ressources de soutien (complémentaires) nécessaires pour faire valoir son avantage concurrentiel et assurer la croissance. La nouvelle configuration stratégique de ressources fournit une position concurrentielle nette supérieure.

#### **6.3.3. Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire**

##### **La création de valeur sur la deuxième dimension (« le client et la valeur offerte »)**

- se reflète dans *l'augmentation des revenus*, (OUI) qui augmentent (entre 1991 et 2001) de 4.779 millions \$ à 26.539 millions \$. Les revenus dûs aux ventes de microprocesseurs représentent 8.371 millions dollars en 1994 et 25.561 millions \$ en 2000.

**La création de valeur sur la troisième dimension (la position stratégique)** se reflète dans :

- *l'obtention d'un AC*. OUI, Intel détient et conserve son avantage technologique.
- *l'exploitation de l'AC*. OUI, Intel profite de sa position de leader du secteur et continue sa croissance formidable.
- *la durabilité de l'avantage concurrentiel*. EXCELENTE, Intel conserve jusqu'aujourd'hui sa position de leader du secteur de son marché et le leader technologique du secteur.
- *l'augmentation de la part de marché*. OUI, Intel augmente sa part de marché des microprocesseurs de 73,2 % en 1994 jusqu'à 78% en 2000. Dans le segment bas de gamme, avec Celeron, Intel acquiert en 1987, 16 % du marché de microprocesseurs pour les ordinateurs en dessous de 1.000 \$, où AMD détient 60%. Dans le domaine des « *chipsets* », Intel augmente sa part du marché mondial de 10% en 1994 jusqu'à 28% en 1995 et acquiert également 15% du marché mondial des cartes mère.
- *l'augmentation du pouvoir de négociation*. OUI, la campagne « *Intel Inside* » polarise autour d'Intel, plus de 2.700 OEM (en 2000). Intel augmente significativement son pouvoir de négociation envers les producteurs d'ordinateurs, par le biais de la demande « *pull* » des

utilisateurs finaux, qui exigent les microprocesseurs Intel. Intel collabore excellent avec Microsoft et les éditeurs de logiciels.

**La création de valeur sur la cinquième dimension** se mesure par :

- **le développement de nouvelles ressources de différenciation**. **OUI**, la notoriété de la marque d'Intel (ressource capitalistique), le logo Intel Inside (ressource capitalistique), les relations d'affaire d'Intel avec les OEM, Microsoft et les éditeurs de logiciels informatiques (très importantes ressources capitalistiques).

- **la durabilité des ressources**. **DURABLES**, le caractère capitalistique de ses ressources rende durable la position de stratégique. Le leadership technologique reste une ressource éphémère qui oblige Intel à innover constamment.

#### **6.3.4. Conclusion**

Intel est une firme qui se démarque par sa domination grâce à l'innovation technologique (de premier degré), qui reste le principal moteur de création de valeur. Même si son modèle d'affaire s'avère profitable, en 1991 Intel le change par une innovation de deuxième degré pour le rendre encore plus profitable. Par cette manœuvre, Intel maximise la création de valeur fournie par l'innovation technologique (de premier degré).

### **6.4. Le cas 4 : La bicyclette Panasonic<sup>25</sup>**

Qui savait que la firme Panasonic s'occupait aussi de la fabrication de bicyclettes ? Mais, oui ! Et ne pas de simples bicyclettes, mais les plus performantes au monde. C'est une histoire captivante caractérisée par une alliance profitable entre l'innovation technologique et celle stratégique. Ce concept, appelé « *mass customisation* » est connu aujourd'hui, mais en 1987 c'était inédit. Cette histoire a inspiré un monde entier, NBIC devenant le pionnier d'une stratégie qui combine les extrêmes : la production en série avec celle de différenciation sur mesure. Par cette manœuvre, la valeur offerte au client devient idéale (maximale).

L'histoire commence en 1952, quand une filiale du géant japonais Matsushita, National Bicycle Industrial Co. (NBIC) se lance dans la production de bicyclettes. En

---

<sup>25</sup> Mintzberg, Lampel, Quinn et Ghoshal, 2002

seulement quatre ans, cette firme produisait et vendait déjà 1 million de bicyclettes sur le marché nippon.

En 1956, la firme emménage à la périphérie d'Osaka, dans une nouvelle usine. NBIC fabriquait trois marques de bicyclette : Panasonic, National et Hikari, chacune s'adressant à un certain segment de marché. Le modèle Panasonic appartient à la haute gamme, ces bicyclettes sont performantes et sportives et de haute qualité. Les bicyclettes Hikari sont à l'opposé et servent, principalement, pour le transport local.

NBIC vend ses bicyclettes par 10 compagnies qui les distribuent à travers le Japon dans 9.000 magasins. En 1971, NBIC exporte ses bicyclettes aux États-Unis. En 1979, NBIC commence l'exportation vers l'Europe, le Canada et l'Australie. Pour mieux faire connaître la marque Panasonic, NBIC offre ses bicyclettes aux sportifs qui participent en compétitions. En 1967 l'équipe nationale japonaise adopte la bicyclette Panasonic pour le championnat mondial. En 1972, à Munich, l'équipe olympique japonaise adopte aussi la bicyclette Panasonic.

Chez NBIC, la production de bicyclette se réalise en lots supérieurs à 50 d'unités, mais la demande reste toujours caractérisée par une diversité des modèles. Pour répondre adéquatement, les fabricants de bicyclettes introduisent toujours une large gamme de modèles. Par exemple, durant l'année 1987 NBIC offrait 250 différents modèles de bicyclettes, tandis que Bridgestone, le leader du secteur, offrait plus de 300 modèles. De plus, chaque modèle est offert en plusieurs couleurs et options, 80% des modèles changent chaque année. Ce type de fabrication implique des stocks importants de pièces et sous-ensembles, ainsi que des processus différents d'assemblage, qui influencent directement le coût d'une production diversifiée.

En 1987, le président de la firme, se trouvant avec sa femme dans un magasin de vêtements, remarque que les femmes commandent leurs vêtements sur mesure, pour les recevoir à la maison deux semaines plus tard. Il se demandait si NBIC pourrait aussi fabriquer pour ses clients des bicyclettes (uniques) sur mesure, avec une livraison en deux semaines. À partir de cette question, un projet innovateur démarre dans une nouvelle usine.

En 1987, en seulement quatre mois, une équipe accomplit avec succès le projet et la firme introduit sur marché son innovation : « *Panasonic Order System* » (le système POS). Parallèlement, la production classique de bicyclette en masse (les marques National et Hikari) continue dans l'ancienne usine, qui fournit 87% des revenus. La fabrication de bicyclette sur mesure (la marque Panasonic) procure déjà 13% de revenus.

*Une première innovation de premier degré* consiste dans le changement du design des bicyclettes pour répondre à la demande croissante pour la diversité. *Une deuxième innovation* (technologique) *de premier degré* est représentée par le système POS). *L'innovation de deuxième degré* est représentée par l'élaboration d'un nouveau modèle d'affaire qui assure la création de valeur découlant du système POS. Nous allons analyser plus loin cette innovation.

### **L'analyse sur la deuxième dimension : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

#### **a. La définition de la valeur offerte aux clients**

Après 1983; les solutions entrepreneuriales visaient :

- la conception d'un système permettant aux clients de commander une bicyclette unique, adaptée à leurs mesures, besoins et préférences;
- la conception d'un système automatisé de production;
- organiser une communication avec le client pour s'assurer de leur satisfaction.

En pratique, NBIC a installé dans certains magasins spécialisés, des machines qui enregistrent les caractéristiques physiques du client. Ces mesures avec les options individuelles (design, couleur, accessoires, etc.) choisies parmi 8 millions de variantes, sont recueillies et transmises à l'usine par Internet. Le dessin technique de la bicyclette (le « *blue print* ») est réalisé automatiquement en trois minutes. Une lettre est générée et envoyée automatiquement au client, par courrier. Elle contient le dessin de sa bicyclette et les remerciements pour avoir choisi le système POS. Après deux semaines, la bicyclette est livrée au domicile, avec le nom du client gravé. Trois mois après la livraison, une nouvelle lettre vient s'assurer que le client est satisfait. Après un an de la livraison, une carte anniversaire est envoyée au même client.

Le système POS offre aux clients une valeur idéale, parce que le client qui exprime avec précision ses préférences. Le système POS permet la fabrication automatisée en lot d'une unité. Le prix est raisonnable (20-30% plus cher qu'une bicyclette Panasonic produite en masse).

**b. La définition du client :**

Avant 1983, les clients de bicyclettes Panasonic appartiennent au segment haut de gamme, fabriquées en petites séries.

Après 1983

Les solutions entrepreneuriales ont proposé que le client soit unique.

En pratique, le client est redéfini, il devient unique, il ne fait partie d'aucun segment de marché. Il devient actif, il exprime avec précision ses souhaits et participe à la conception de sa bicyclette.

**L'analyse sur la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

**a. La position concurrentielle**

Avant 1983, les objectifs de positionnement visaient à :

- capturer le plus de marché possible,
- l'expansion sur les marchés étrangers;
- gagner plus de visibilité nationale et internationale (par la marque Panasonic);

Après 1983

Les solutions entrepreneuriales visaient :

- une différenciation concurrentielle aux yeux des clients, par la valeur idéale de l'offre (la bicyclette sur mesure);
- une position de leader technologique dans le secteur de fabrication des bicyclettes.

En pratique, le système POS est une innovation révolutionnaire qui a surpris les concurrents. Ceux-ci réagissent rapidement pour imiter l'avantage de NBIC. Dans un an, deux concurrents développent leur propre version de POS, mais qui s'avère de moins bonne qualité.

NIBC a été considérée comme la seule firme qui a vraiment maîtrisé l'art de production personnalisée de bicyclettes. Les concurrents qui ont échoué dans l'imitation du POS ont fini par augmenter leurs stocks. La démarche stratégique utilise le système POS

comme ressource principale de différenciation qui place NBIC sur une position de leader technologique. En 1992, au niveau de ventes totales, le leader qui domine le marché était Bridgestone avec 18 %, tandis que NBIC détenait 9% du marché, suivi de Miyata (8%), Maruishi et Nichibeï Fuji.

## **b. La position de coopération**

### **Avant 1983,**

- NBIC collaborait bien avec les fournisseurs de sous-ensembles, qui se trouvent proches de sa fabrique à Kashihara ;
- NBIC collaborait avec 9000 magasins pour distribuer ses bicyclettes.

### **Après 1983 :**

- NBIC choisit seulement 15% des magasins distributeurs pour implanter le système POS. Elle dispose d'un pouvoir renforcé de négociation envers les distributeurs ;
- NBIC a augmenté son pouvoir de vente grâce aux nouveaux clients qui deviennent très satisfaits.

### **L'analyse sur la quatrième dimension, opérationnelle**

L'innovation technologique du système POS ne peut être soutenue par la structure de production en place, conçue pour une production en lots supérieurs à 50 unités. En 1987, NBIC construit une usine destinée au projet POS. Le système POS est une innovation qui organise autour d'elle un nouvel ensemble de systèmes et processus.

Ainsi, la prise d'une commande dans le magasin envoie le projet automatiquement par Internet à l'usine. Simultanément, le système CAD commande auprès des fournisseurs locaux les composants et les matières premières, ce qui permet une diminution de leurs stocks. Dans l'entrepôt, les composants nécessaires pour la commande sont rapidement identifiés avec des petites lumières colorées.

Pour le projet, NBIC a acheté des machines, des ordinateurs et des robots chez différents fournisseurs. Par contre, les programmes informatiques qui contrôlent le système POS sont conçus « maison » par les ingénieurs programmeurs de NBIC.

Au bout de la ligne, un terminal CRT mesure en 60 secondes la précision d'accomplissement du projet et affiche toutes les erreurs pour être ensuite éliminées. Chaque bicyclette est assemblée et testée par un artisan qualifié, en 30 minutes. Le temps moyen de fabrication d'une commande est de 150 minutes.

L'introduction du système POS dans la nouvelle usine débute avec les 15 meilleurs employés, qui assemblent 60 bicyclettes sur mesure par jour et 12.000 par année. Une bicyclette personnalisée Panasonic coûte entre 20 et 30% plus cher qu'une bicyclette en production de masse.

La grande partie des commandes sur mesure venait du Japon. Pour capturer les clients à l'étranger, NBIC conçoit un nouveau système, PIGS (*Panasonic Individual Customer System*), une version adaptée pour les clients d'Australie, d'États-Unis et d'Allemagne.

### **L'analyse sur la cinquième dimension d'analyse : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques**

#### **a. Les ressources de différenciation**

Les solutions entrepreneuriales : développer un système de production capable d'offrir à chaque client une bicyclette unique, à un prix raisonnable. Cela devrait marquer une différence sur le marché.

#### En pratique

- le système POS (l'innovation technologique) représente la principale ressource de différenciation.

- « le premier sur le champ » est une autre ressource de différenciation (capitalistique). Même si les concurrents ont réalisé leur propre version de POS, la fabrication des bicyclettes sur mesure reste associée à Panasonic. Un senior manager de Bridgestone (le concurrent direct) commentait :

*«Since NBIC was the first firm to introduce this idea, they have established a strong image in the customer's mind. When you mention customization, the consumer only thinks at Panasonic»<sup>26</sup>.*

---

<sup>26</sup> « Depuis que NBIC a introduit en première cette idée, cela a laissé une forte image dans la mémoire du client. Quand on mentionne fabrication sur mesure le client ne pense qu'à Panasonic »(traduction libre).

- la réputation nationale et internationale grâce au système POS. Des revues renommées (Fortune, New York Times et Washington Post) et des télévisions (ABC, etc.) ont apprécié l'ingéniosité du système POS et cela a amélioré l'image de la marque Panasonic.

**b. Les ressources de soutien (complémentaires)** sont les ressources nécessaires pour réaliser le projet POS.

- NBIC disposait des ressources financières nécessaires, ainsi que d'un grand réseau de magasins distributeurs pour implanter les dispositifs de prise la commande ;

- la filiation au géant Matsushita est une autre ressource de soutien, qui favorise l'économie d'échelle sur le coût de publicité. Un dirigeant senior de Bridgestone commentait:

*« The trouble with this segment is that it is too small, perhaps 10,000 or more. It costs a lot of money to advertise for such a small segment...Also, National's parent company Matsushita is famous for its marketing savvy, and it is difficult for us to match them. We as a company have not paid much attention to this segment »*<sup>27</sup>.

#### **5.4.2. Mesurer la création de valeur par l'innovation de deuxième degré sur les dimensions du modèle d'affaire**

**La création de valeur sur la deuxième dimension (« le client et la valeur offerte »)** se reflète dans :

- **le surpris payé** par les clients reconnaît la valeur supplémentaire créée pour eux. **OUI**, les clients acceptent à payer pour la nouvelle bicyclette Panasonic un surpris de 20-30%;

- **l'augmentation des revenus**. **OUI**, en 1986, le revenu dû aux bicyclettes Panasonic représentait 10% du revenu total. L'introduction du système POS en 1987 procure un revenu représentant 13% du revenu total et à 27% en 1992. Les attentes quant à la bicyclette Panasonic étaient d'obtenir 50% de revenus dans les 5 prochaines années ;

- **l'augmentation du nombre d'unités vendues**. **OUI**, si avant l'introduction du système POS le nombre de bicyclettes Panasonic vendues représentait seulement 4% du total, après, il passe à 7% en 1987 et à 18% en 1992.

---

<sup>27</sup> Le problème avec ce segment est sa petite taille, peut-être 10.000 ou plus. La publicité pour un tel segment coûte trop... Par ailleurs, Matsushita, le parent de National, est renommé pour ses économies d'échelle relatif à la publicité, c'est difficile pour nous de se comparer. Notre compagnie n'a pas prêté beaucoup d'attention à ce segment » (traduction libre).

**La création de valeur sur la troisième dimension** (la position stratégique) se reflète dans :

- *l'obtention d'un AC*. **OUI**, la firme a obtenu un avantage concurrentiel (AC) grâce au système POS;
- *l'exploitation de l'AC*. **OUI**, la firme a profité de son avantage concurrentiel (AC) pour augmenter ses ventes;
- *la durabilité de l'avantage concurrentiel* est **EXCELLENTE**, plus de 6 années. Les rivaux imitent sans succès le système POS ;
- *l'amélioration de la position concurrentielle*. **OUI**, NBIC se trouvait sur la troisième position, mais après l'introduction du système POS, monte sur la deuxième position et devient le leader technologique de l'industrie.

**La création de valeur sur la quatrième dimension** se reflète dans *l'amélioration de la structure de coût* avec *une économie de coûts*. **OUI**, le coût avec les stocks de matières premières a diminué significativement.

**La création de valeur sur la cinquième dimension** se mesure par :

- *le développement de nouvelles ressources de différenciation*. **OUI**, le système POS (surtout le programme informatique) aussi que l'expertise et le savoir-faire des ingénieurs représentent les principales ressources de différenciation (éphémères, susceptibles à l'imitation). La notoriété mondiale de la marque Panasonic augmente aussi. L'automatisation, les processus internes, la collaboration avec les fournisseurs représentent d'autres ressources de différenciation.
- *la durabilité des ressources*. **DURABLES**, les concurrents ont tenté d'imiter POS. Ils ont proposé leur propre version de POS. Ils ont échoué et ont fini par augmenter leurs stocks.

#### **5.4.3. Conclusion**

Le principal bénéfice apporté par l'innovation de premier degré (le système POS) est moindre sous l'aspect de la valeur créée, mais il est très important sous l'aspect de valeur perçue par les clients. NBIC a gagné une immense visibilité dans son domaine et une position de leader technologique. Nous soulignons l'importance du rôle de la perception des clients sur la valeur offerte, qui devient maximale (idéale). Cette réussite est

due à la hardiesse entrepreneuriale qui a trouvé des solutions, pour offrir aux clients une valeur idéale, à un prix raisonnable.

## **6.5. Le cas 5 : People Express (PE)<sup>28</sup>**

En 1978, le Congrès américain a aboli la régularisation de l'industrie du transport aérien de passagers. Subséquemment, à partir de 31 décembre 1981, ce secteur s'ouvre à la libre concurrence et aux nouveaux entrants. Donald Burr provenait d'une carrière de haute direction dans ce secteur. Pour lui, c'est une extraordinaire opportunité d'attaquer l'inefficacité des firmes qui ont été protégées par la réglementation. Il fonde avec 14 autres associés une nouvelle ligne aérienne, People Express (PE).

Ce cas nous présente la naissance d'une entreprise, qui organise un nouveau modèle d'affaire construit à partir d'un concept d'affaire original, très différent par rapport à l'industrie. Cela traduit une innovation pure de deuxième degré, responsable d'une croissance exceptionnelle. PE entre ensuite sur le marché de vol à longue distance, en répliquant le même modèle d'affaire, mais en évoluant différemment.

### ***6.5.1. Le modèle d'affaire sur les routes régionales (courte distance)***

**L'analyse de la première dimension** est détaillée sur chaque dimension en bas.

### **L'analyse sur la deuxième dimension d'analyse : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

#### **a. La définition de la valeur offerte aux clients**

Les solutions entrepreneuriales visaient:

- de rendre accessible aux gens le transport en avion, comme Ford l'a rendu accessible en automobile ;
- d'offrir des vols à prix très bas, sans compromettre la qualité. PE veut aussi offrir un service exceptionnel au bord. Un vol avec PE devrait rester « la plus plaisante et mémorable expérience de vol possible » ;

---

<sup>28</sup> Beer Michael, 1990.

- d'offrir un horaire de vol convenable avec bonne fréquence.

En pratique :

- PE offre les prix les plus bas sur le marché. Les billets de PE coûtent de 35 à 55% moins cher que ceux des concurrents et de 60 à 80% moins cher pendant la période « *off-peak* » (après 19 heures et la fin de semaine).
- les clients de PE sont très bien « soignés » au bord. Ils se sentent bien, ils apprécient considérablement le rapport qualité/prix et les conditions de vol;
- les vols sont fréquents, les avions de PE volent 10,5 heures par jour (par rapport à la moyenne de 7 heures de l'industrie) ;
- PE n'inclut pas dans le prix du billet la nourriture et les boissons, cependant les clients gardent la possibilité de les acheter.

#### **b. La définition des clients**

Les solutions entrepreneuriales visent :

- de rendre l'avion accessible aux gens. Donc, les clients ne sont pas riches;
- les prix inférieurs devraient attirer un grand nombre de clients, même ceux qui n'auraient pas voyagé en avion (à cause du prix élevé des billets). Le client de PE est économe et pratique. Il apprécie plutôt l'utilité du vol et le prix du billet que la nourriture et les boissons à bord.
- les passagers qui voyagent sur les routes régionales courtes.

En pratique, les prix les plus bas sur le marché et la valeur exceptionnelle offerte par PE attirent rapidement un nombre important de clients (en constante augmentation). Cela alimente la croissance et l'expansion de PE vers de nouvelles destinations.

### **L'analyse sur la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

#### **a. La position concurrentielle**

Les solutions entrepreneuriales

Pour Burr, l'offre des compagnies aériennes paraît trop homogène. Ses solutions visent :

- l'entrée (au début) sur le marché de vols régionaux ;
- rivaliser avec les transporteurs qui pratiquent un service traditionnel, qui possèdent une structure lourde de coûts, qui pratiquent des prix élevés et qui n'ont pas les ressources pour contre-attaquer;

- se différencier et se positionner sur ce marché en tant que leader de (faible) prix;
- se différencier et se positionner sur ce marché en tant que leader de la qualité du service offert aux clients;
- éviter (au début) les routes à longue distance, où se trouvent les rivaux puissants pour ne les déranger pas;
- s'accroître le plus vite possible pour atteindre une taille importante.

#### En pratique

- PE devient le leader de (faible) prix, en édifant une culture différente, un poste de travail plaisant, avec des employés hautement motivés. La culture de PE est dominée par une logique économe («*inch by inch cost saving*»), responsable d'une structure de coût souple et d'une pratique des faibles prix;
- PE devient le leader de la qualité des services offerts, grâce au profil psychologique des employés, embauchés soigneusement (1% parmi les candidats). Ils sont empathiques et toujours sensibles aux besoins de passagers. Ils sont motivés par la nature du travail, par la culture et non pas le salaire;
- PE offre plus de vols que ses compétiteurs ;
- aussi longtemps que les rivaux régionaux maintiennent un service traditionnel de vol avec des prix élevés, PE peut maintenir ses barrières de prix contre eux. Aussi longtemps que PE évite les grands aéroports (Denver, Dallas, Chicago, Minneapolis, Atlanta), les grands rivaux ne peuvent pas arrêter sa croissance. Cette stratégie gagnante a favorisé sa croissance extraordinaire.

#### **b. La position de coopération**

##### Les solutions entrepreneuriales :

- conquérir rapidement une importante force de coopération par la fidélisation des clients.

##### En pratique :

- le nombre de clients augmente sans cesse, tout le monde parle de PE.

#### **La quatrième dimension d'analyse : la démarche opérationnelle**

##### Les solutions entrepreneuriales visent :

- à investir efficacement les ressources financières ;
- à développer et organiser des activités pour favoriser une structure faible de coût ;
- à bâtir une organisation hautement productive et motivée.

En pratique, Donald Burr et ses associés trouvent difficilement les ressources financières pour démarrer la compagnie. Avec de l'argent emprunté, ils ont acheté trois avions d'occasion. Les galeries et les sièges de première classe ont été enlevés pour ajouter davantage de sièges. Tous les avions de PE seront modifiés de même manière, pour leur augmenter la capacité. Le 30 avril 1981, PE lance ses premiers vols, qui lient Newark de Buffalo, New York, Columbus, Ohio, Norfolk.

Le secteur de transport aérien était caractérisé d'une forte syndicalisation. Donc, PE évite les personnes avec une mémoire syndicale. Les employés sont embauchés de l'extérieur du secteur, des assistantes, des professeurs, des travailleurs sociaux, etc. Pour pouvoir offrir les plus bas prix sur marché, la firme impose une stratégie de «*inch by inch cost saving*». Ainsi, chez PE la hiérarchie est minime et les exécutifs n'ont pas d'assistants ou de secrétaires. Burr lui-même n'a pas de secrétaire. Les exécutifs et les gens doivent s'organiser seuls, efficacement.

Chez PE, le leadership individuel et l'initiative se trouvent au centre : chaque employé a une fonction de manager, manager de vol, manager du service à la clientèle, etc. Chaque membre de l'organisation devait avoir son propre système de contrôle, guidé formellement selon 6 principes (préceptes) comme « servir et s'engager pour la croissance de la firme, pour le développement de gens », ou « devenir le meilleur fournisseur de transport aérien ». Les préceptes doivent favoriser un mélange de leadership et de liberté individuelle. Toute activité doit être guidée par ces préceptes. Afin d'assurer la réussite, Burr lui-même passe beaucoup de temps auprès de ses employés pour leur expliquer, les convaincre et leur transmettre les préceptes. Pour assurer la flexibilité dans l'organisation, chaque employé change périodiquement de poste (« *cross-utilisation* »). Cela lui permet d'apprendre, de maintenir la structure flexible et d'assurer un coût bas.

### **La cinquième dimension d'analyse : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques**

#### **a. Les ressources de différenciation**

Les solutions entrepreneuriales visaient la sélection d'employés hautement motivés, qui doivent participer à une mission plus importante qu'un simple boulot. Ils devaient prendre soin de clients, mais aussi de leurs collègues, d'où le nom de People Express (PE).

En pratique, la sélection du personnel est draconienne, seulement 1% des candidats sont embauchés et un tiers des candidats pilotes, l'accent étant mis sur leur profil psychologique. Ils sont empathiques et toujours sensibles aux besoins de passagers. Ils sont motivés par la nature du travail, par la culture et non pas par le salaire, qui n'est pas énorme.

Donald Burr souhaite que chaque employé ait assuré un minimum décent et une vie confortable. Chaque employé bénéficie ainsi d'une assurance médicale et dentaire et d'une assurance vie. PE offre à chaque employé des « *stock options* ».

#### **b. Les ressources de soutien**

##### Les solutions entrepreneuriales

- chercher les ressources nécessaires pour démarrer l'entreprise ;
- trouver les ressources nécessaires pour financer la croissance.

En pratique, Donald Burr et ses associés trouvent difficilement les ressources financières pour démarrer la compagnie, car la plupart des banquiers refusent la collaboration avec PE, étant donné que la compagnie semblait détruire la rentabilité du secteur de transport aérien. Donald Burr et ses associés ne renoncent pas. À la fin de l'année 1982, ils finissent par convaincre Citicorp Venture Capital et Hambrecht & Quist à collaborer avec eux. Avec l'argent obtenu ils achètent les trois premiers avions. Après un lancement réussi et grâce aux résultats surprenants, PE procure rapidement, par la bourse, les ressources de soutien nécessaires pour financer cette croissance. Entre 1981 et 1985, le nombre d'avions augmente de 3 à 76 et le nombre de villes desservies augmente de 3 à 49.

#### **6.5.2. Mesurer la création de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire**

La création de valeur sur la deuxième dimension (« le client et la valeur offerte ») se reflète dans :

- ***l'augmentation des revenus***. OUI, depuis son début en 1981, jusqu'à la dernière année, les revenus annuels augmentent avec plus de 90% annuellement. En 1985, après seulement 4 ans, le revenu annuel de PE atteint 1 milliard \$. *The Economist* considérait PE la firme avec la plus rapide croissance de l'histoire des États-Unis.

- *l'augmentation du nombre des clients.* **OUI**, leur nombre est multiplié par 10. Par exemple, après six ans de croissance, le nombre des clients qui utilisaient l'aéroport de Newark accroît des 6,5 millions à 26 millions par année.

**La création de valeur sur la troisième dimension** (la position stratégique) se reflète dans :

- *l'obtention d'un AC.* **OUI**, PE devient le leader de bas prix et de la (meilleure) qualité du service.
- *l'exploitation de l'AC.* **OUI**, la firme a fait valoir son avantage concurrentiel pour croître;
- *la durabilité de l'avantage concurrentiel.* **OUI** : 6 années ;
- *l'amélioration de la position concurrentielle.* **OUI**, après seulement 4 ans d'existence, PE devient la cinquième plus grande compagnie aérienne américaine.

**La création de valeur sur la quatrième dimension** se mesure par :

- *l'obtention d'une structure supérieure de coût.* **OUI**, PE devient **leader de coût** ;
- *l'économie de coûts.* **OUI**, PE obtient le plus faible coût par chaise et par mile de vol (5,4 cents versus 9,2 cents, la moyenne de l'industrie).

### **6.5.3. Le déclin de PE**

Encouragée par sa croissance extraordinaire, PE tente d'entrer sur le marché des vols à longue distance, plus profitable et dominé par des concurrents très puissants. PE emploie la même stratégie et le même modèle d'affaire, mais dans un environnement où les conditions ne sont pas les mêmes.

De plus, PE se confrontait avec une série de problèmes créés par la croissance rapide (la rotation des postes, la surcharge de travail, la coordination, etc.) Les employés sont devenus dépassés par la demande croissante et commençaient à sentir sur leurs épaules une pression qui augmentait constamment. Cela a entraîné frustration, découragement et épuisement professionnel (*burn-out*). Quelquefois, les problèmes de coordination entraînaient de retards de vol, sur-occupation de places et même des annulations de vol. Le terminal de Newark avec 22 portes est devenu rapidement trop petit. Construit pour servir 100.000 passagers par mois, il servait maintenant 1 million de clients

par mois. L'insatisfaction des clients due aux conditions d'inconfort et aux problèmes de coordination a éloigné une partie de la clientèle. En ignorant ces problèmes, PE est entrée sur le marché des vols à longue distance où a utilisé la même stratégie pour attaquer des concurrents puissants.

**L'analyse de la première dimension** décrit plus loin les objectifs de PE sur chaque dimension.

**Les objectifs de la deuxième dimension : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

**a. La définition de la valeur offerte aux clients**

La valeur offerte aux clients sur les routes à longue distance est similaire à celle pour les routes à courtes distances : vols à un prix très bas (35 à 80 % inférieurs par rapport aux compétiteurs), un horaire de vol convenable et fréquent, assorti d'un service à bord exceptionnel.

**b. La définition des clients**

Les nouveaux clients de PE sont les passagers de longue distance qui utilisent les grands aéroports (New York, Denver, Chicago, Boston, Dallas, Washington San Francisco, etc.). Ils sont économes et pratiques. Ils devraient être attirés par le prix inférieur et par la qualité du service.

**Les objectifs de la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

**a. La position concurrentielle désirée** est similaire à celle sur les routes régionales : leader de prix et de la qualité du service. De plus, PE voulait occuper et acquérir les portes principales des grands aéroports, qui ouvraient l'accès à ce marché. L'entrée sur les routes à longue distance a dérangé les rivaux puissants. Cela a déclenché une guerre concurrentielle.

**Les objectifs de la quatrième dimension : la démarche opérationnelle**

La démarche opérationnelle poursuivait la même logique de coordination, expansion et croissance. PE devait régler ses problèmes de coordination et reliés à l'insatisfaction des clients.

En pratique : il y a une différence entre la stratégie planifiée et celle émergente, car PE dérange les concurrents puissants, qui ripostent. Effectivement, en 1984, PE entrait dans le marché des vols à longue distance, plus précisément dans le segment de vols d'affaire sur les routes Newark - Chicago et Newark - Minneapolis où se trouvent trois rivaux puissants : United American, Northwest et Delta. PE voulait aussi entrer sur la côte ouest, à Los Angeles, mais les droits d'atterrissage coûtent cher. Dans les grands aéroports, ces droits sont si limités et onéreux que les compagnies aériennes doivent souvent s'associer pour les acquérir. Pour dénicher sa place à l'aéroport de Denver, PE a acheté Frontier, une compagnie aérienne qui détenait les droits et les facilités aéroportuaires. Avec Frontier, PE a réussi enfin l'entrée sur les routes d'United et Continental Airlines.

Cependant, les problèmes entraînés par la croissance incessante, ainsi que par la résistance concurrentielle, affectent négativement la situation financière de PE. Par conséquent, en 1984, même si PE a enregistré des revenus records, elle a enregistré aussi ses premières pertes depuis 1982 (9 millions \$). L'achat de Frontier s'est avéré non rentable et ainsi les pertes de PE se sont aggravées. De plus, l'interaction entre les cultures différentes de PE et Frontier (syndiquée) ont affecté négativement l'organisation.

Puisque la croissance de PE ne s'arrête pas, elle a toujours besoin de financement pour acheter de nouveaux avions et pour aménager son terminal à Newark. Après des longues négociations avec les autorités portuaires de New York et du New Jersey, PE a obtenu la permission de remodeler le terminal pour ajouter encore 19 nouvelles portes.

Pour redresser sa situation financière, au printemps de 1985, le prix des billets a augmenté de 25%. Entre juin et septembre 1985, PE a retrouvé sa rentabilité, mais les pertes reviennent à la fin de 1985 et s'accroissent au début de 1986.

En février 1986, PE a acheté une autre compagnie aérienne : Britt Airways, un très grand transporteur régional qui desservait 33 villes. Deux mois plus tard, en mai 1986, PE a acheté Provincetown-Boston Airline, une compagnie en faillite qui desservait la Floride. En 1986, PE volait sur 158 aéroports, transportait plus d'un million de passagers par mois, devenant le 5-ième plus grand transporteur aérien américain, derrière United, American, Delta et Eastern.

Mais toute démarche opérationnelle sur les routes à longue distance a affecté négativement le coût de PE. Les nouvelles compagnies acquises sont très différentes de celle de PE et ne peuvent pas être intégrées dans la culture et la structure de coût de PE.

La stratégie de PE visait l'attaque des concurrents avec le prix des billets inférieur avec 70% et les vols plus fréquents (sept vols par jour). Par exemple, entre New York et Minneapolis PE volait pour seulement 99\$, comparativement à 263\$, le prix de Northwest.

Les concurrents puissants réagissent promptement et se coalisent pour bloquer l'entrée de PE sur leur marché. Ils augmentent ainsi la fréquence de vol, collaborent avec une variété d'agences de voyages et de distribution, développent une nouvelle capacité informatique pour améliorer la réservation des sièges, font des partenariats pour développer leur propre système de « *hub and spoke* », pour acquérir et occuper les portes principales, changent leurs routes internes à travers le pays et tiennent PE à distance de métropoles importantes. Par exemple, pour protéger Boston et Washington, Northwest diminue le prix de ses billets à 95\$ et propose 11 vols par jour (par rapport à 99\$ le billet de PE et 7 vols par jour). Aux attaques de PE, United Airlines et American Airlines répondent de la même façon sur la route entre New York et Chicago. À Denver, du fait que Frontier (la nouvelle compagnie acquise) n'était pas compétitive, United et Continental l'anéantissent.

Mais le coup de grâce reçu par PE vient en 18 janvier 1985. Ce jour-la, American Airlines annonçait l'introduction du système « *Ultimate Super Saver* ». Cela a marqué irréversiblement l'industrie de transport aérien. En fait, American Airlines avait travaillé depuis toujours pour développer et améliorer un système informatisé de réservation, appelé SABRE. Cette innovation a permis au rival de PE d'anticiper avec précision la réservation des sièges sur 10 niveaux de prix. Ainsi, American Airlines pouvait anticiper pour chaque vol, le nombre de billets vendus à prix de 1.000 \$ ou à prix de 19 \$.

Cette innovation a changé radicalement le jeu concurrentiel. American Airlines a offert quelques billets à 19\$ et elle a fait une grande publicité, avec la mention que leur nombre est limité. Les clients qui remarquaient le prix ne savaient pas que les autres billets étaient plus chers. Ces quelques billets à très bas prix étaient moins chers que les billets

de PE. Cette manœuvre a eu un effet dramatique sur la perception des passagers, qui considéraient PE le leader du moindre prix. Brusquement, PE a vu disparaître son avantage concurrentiel de prix et le départ des clients. Sur certaines routes, leur nombre a diminué jusqu'à 50%. Cela a aggravé davantage sa situation financière. PE a été forcée à prendre des mesures pour se redresser.

Par exemple, le printemps 1986, PE a introduit plusieurs aménagements, comme une première classe, service au bord, « *VIP lounges* » dans les aéroports et vols fréquents, dans l'espoir de regagner une partie de ses passagers, ainsi que les clients d'affaire. Mais toutes ces choses ont coûté de l'argent, alors PE a augmenté encore une fois le prix des billets, comme elle l'a fait auparavant avec succès. Cette fois-ci, l'effet a été dramatique, car le nombre de clients a diminué encore plus.

Avec l'augmentation du prix et la diminution de la qualité du service, PE devient comparable avec les concurrents, la différenciation concurrentielle disparaît. Sa situation financière s'aggrave d'autant plus qu'elle échoue dans la vente de Frontier vers United, une transaction qui aurait pu apporter 200 millions \$. En 1986, le président Donald Burr met Frontier en faillite, arrête ses vols sur certaines routes, vend ou loue ses avions. PE a adhéré au système informatique de réservation SABRE d'American Airlines et APOLLO d'United, pour permettre aux agences de voyage de réserver ses sièges. Malgré ces mesures, le déclin de PE a continué. En septembre 1986, le conseil d'administration de PE a accepté l'offre de Texas Airlines, qui paie 125 millions \$ pour acheter PE et 176 millions \$ pour acheter Frontier.

#### ***6.5.4. Analyse du déclin de PE sur les dimensions du MA (modèle d'affaire)***

##### **L'analyse sur la deuxième dimension : la définition du client et de la valeur offerte celui-ci**

###### **a. La définition de la valeur offerte aux clients**

- dans un premier temps, PE a réussi à offrir aux clients la valeur planifiée (vols à bas prix, horaire de vol convenable et fréquent et service exceptionnel).
- à la fin du déclin, la valeur offerte diminue significativement par l'augmentation du prix et la diminution de la qualité du service.

###### **b. La définition des clients**

PE a bien ciblé ses clients, mais ceux-ci se tournent vers l'offre des concurrents, perçue comme meilleure.

### **L'analyse sur la troisième dimension : la position stratégique dans le réseau de valeur**

La position stratégique résulte de la différence entre la force de coopération et celle concurrentielle. PE n'obtient aucun avantage concurrentiel et une faible coopération avec les nouveaux clients. Par contre elle doit faire face à une forte coalition de rivaux puissants.

Face aux pressions financières, PE double ses prix et perd son avantage de prix. Pour justifier cette mesure, PE introduit plusieurs aménagements, comme une première classe, service à bord, « *VIP lounges* » dans l'aéroport. Ainsi, l'offre de PE perd sa différenciation et devient une compagnie ordinaire, qui finit par imiter ses concurrents.

### **L'analyse sur la cinquième dimension : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques en situation de déclin**

La fin dramatique de PE met en évidence l'épuisement et la disparition des ressources de différenciation et de soutien. La croissance et l'expansion de PE ont diminué la valeur stratégique des ressources de différenciation qui ont assuré le succès initial de PE sur les routes à courte distance. Mais PE augmente le prix, son service n'est plus exceptionnel, sa notoriété devient négative. La culture de PE est affectée par l'intégration de nouvelles compagnies acquises. De plus, ces acquisitions affectent négativement la structure globale de coût.

#### ***6.5.5. Mesurer la destruction de valeur sur les dimensions du modèle d'affaire entre 1984-1986***

**La destruction de valeur sur la deuxième dimension (le client et la valeur offerte)** se reflète dans :

- ***les pertes*** : si en 1984 PE enregistre des revenus record, elle enregistre aussi ses premières pertes depuis 1982 (9 millions).
- ***la variation du prix et la diminution du nombre de clients*** : en 1985, au printemps, le prix des billets augmente de 25%. En 1986, toujours au printemps, PE augmente une fois de plus le prix des billets, mais cela déçoit les clients.

- *la valeur perçue par les clients* : l'innovation d'American Airlines a eu un effet crucial. Dans la perception des passagers PE n'est plus le leader de bas prix.

**La destruction de valeur sur la troisième dimension (la position stratégique)** se reflète dans :

- *la variation de la part de marché*. Suite à l'innovation d'American Airlines, PE perd des parts de marché, sur certaines routes jusqu'à 50% ;

- *l'obtention et l'exploitation d'un avantage concurrentiel*. **NON**, sur les routes à longue distance, PE n'a obtenu aucun avantage devant ses concurrents. Dans le marché de vols régionaux, PE a perdu son avantage de différenciation, elle est devenue une compagnie ordinaire qui imite les autres.

**La destruction de valeur sur la cinquième dimension (les ressources)**

L'expansion et la bataille concurrentielle ont épuisé les ressources de soutien de PE. Elle a loué, ou a vendu ses avions. PE a essayé (sans succès) de vendre Frontier.

#### **6.5.6. Conclusion**

Le déclin de PE s'explique principalement par l'échec d'obtenir un avantage concurrentiel sur les routes à longue distance. Cela s'explique par la force de coopération des concurrents qui se sont alliés contre PE. Ils ont annulé tout avantage concurrentiel de PE. Cette guerre concurrentielle a épuisé les ressources de PE, déséquilibrée aussi par l'acquisition des autres compagnies. PE utilisait la valeur gagnée sur le marché de vols régionaux pour financer les opérations d'expansion sur le marché de vols à longue distance. Sur le marché de vols régionaux PE était rentable, une fois entrée sur le marché de vols à longue distance elle ne l'était plus.

## Chapitre 7 : Analyse des résultats et retour sur la question de recherche

L'objectif du chapitre sera d'identifier la récurrence phénoménologique qui apparaît dans les l'étude de cas analysés. Nous allons nous concentrer aussi sur la mesure de la valeur créée sur chaque dimension du modèle d'affaire. Nous allons utiliser la mesure de la valeur créée et les patterns décelés pour évaluer nos propositions de recherche.

### 7.1. Analyse des dimensions du cadre d'analyse

#### 7.1.1. Analyse de la première dimension du cadre d'analyse : les solutions entrepreneuriales

Nous avons observé que la dimension entrepreneuriale traduit une série de solutions qui organise les quatre autres dimensions du modèle d'affaire. Cette composante est responsable de l'élaboration de la logique d'affaire, d'un nouveau concept ou d'un changement radical. Les cinq études de cas ont mis en évidence le changement du concept d'affaire. Ce sont les solutions au niveau de cette dimension qui rendent compte de l'amélioration de la performance des firmes analysées.

Cette observation renforce la véracité de la première proposition de recherche:

**Proposition 1.1.** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut *une dimension entrepreneuriale qui cherche constamment des solutions d'affaires uniques et durables*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

#### 7.1.2. Analyse selon la deuxième dimension : les clients et la valeur offerte (les patterns d'action A).

Sur cette dimension, l'innovation de deuxième degré est intervenue pour améliorer le rapport (couple) entretenu par la firme avec ses clients, par une redéfinition des clients (pattern A1) ainsi que de la valeur offerte (pattern A2). La redéfinition des clients s'est réalisée par une nouvelle observation de leurs besoins et préférences (pattern A1.1), par l'exploration de nouveaux besoins et préférences non exploités ou mal exploités (pattern A1.2) et par la redéfinition du segment de marché (pattern A1.3).

La redéfinition de la valeur offerte aux clients a tenu compte de nouvelles définitions des besoins et des préférences, par une nouvelle définition des produits ou des services (pattern A2.1), par une redéfinition de la manière de fournir les bénéfices (pattern A2.2), par l'amélioration de la valeur perçue par les clients (patterns A2.3) et par le changement du prix (pattern A2.4). Parce que la valeur perçue par les clients provient de la valeur utile et de la valeur signalisée par les produits/services, l'amélioration de la valeur perçue a été obtenue par une amélioration de la valeur utile (pattern A2.3.1) et de la valeur signalisée (pattern A2.3.2), par une meilleure information des clients sur la valeur offerte (pattern A2.3.3). Ces patterns sont présentés en détail en annexe E.

#### **7.1.2.1. Mesurer la création de valeur sur la deuxième dimension**

Mesurer la création de valeur sur cette dimension concerne l'augmentation du nombre de clients ou d'unités vendues, la fidélisation, les variations des prix et l'augmentation de revenus.

##### **1. L'augmentation du nombre (de clients ou) d'unités vendues**

En 1983, Swatch est introduite sur le marché et vendue en 3 millions d'unités. En 1993, SMH vend 31,5 millions de Swatch, totalisant 154 millions d'unités pendant dix années. Swatch devient la montre la plus vendue de toute l'histoire de l'industrie.

Avant l'introduction du système POS, en 1986, le nombre de bicyclettes Panasonic vendues représentait seulement 4% du total. En 1987, après l'introduction du POS, le nombre de bicyclettes Panasonic vendues passe à 7% du nombre total et à 18% en 1992.

Dès son début à 1986, le nombre des clients de People Express est multiplié par 10. Par exemple, en 1986, le nombre de clients de PE qui utilisent l'aéroport de Newark augmente de 6,5 millions à 26 millions par année.

## 2. La variation du prix

Sous le concept 1, les prix des produits de Best Buy diminuent. Sous le concept 2, ils deviennent les plus bas prix sur le marché et ils sont garantis. Si avant 1983 une montre suisse coûtait plus de 300 \$, la montre Swatch coûte seulement 40 \$. Le microprocesseur 386, plus performant que 286, coûte le même prix. Le prix des bicyclettes Panasonic est de 20-30% plus cher que celles produites en série, mais transporte une valeur supplémentaire. Le prix des billets d'avion de People Express était le plus bas sur marché.

## 3. La fidélisation des clients

Les clients de Swatch et People Express deviennent fidèles. Une culture apparaît autour de Swatch, plusieurs clients achetant plus d'une montre. La notoriété d'Intel devient mondiale. Aux États-unis, tout le monde parle de People Express.

## 4. L'augmentation des revenus

Sous le concept 1 de Best Buy, les ventes explosent de 10 millions \$ en 1983 à 439 millions \$ en 1988 et à plus de 5 milliards \$ en 1995, pour dépasser 7,2 milliards en 1996.

Grâce à l'introduction de la montre Swatch, la situation financière de SMH change radicalement. Ainsi, en 1983 SMH obtient 1,1 milliard \$ en revenus, mais perd encore 124 millions \$. Dix ans plus tard, en 1993, SMH obtient 2 milliards \$ en revenus et 289 millions \$ en profit. Le bénéfice de SMH a augmenté de 105 millions CHFr en 1988 à 441 millions CHFr en 1993. La vente de Swatch représentait plus d'un tiers des ventes totales de SMH. Les revenus d'Intel augmentent de 4,779 milliards \$ en 1991 à 26,539 milliards \$ en 2001. Les revenus dûs aux ventes des microprocesseurs représentent 8,371 milliards \$ en 1994 et 25,561 millions \$ en 2000.

Avant l'introduction de POS, les revenus obtenus de NBIC en 1986, associés aux ventes de bicyclettes Panasonic, représentaient 10% du revenu total. Après l'introduction de POS, en 1987, les revenus associés aux ventes de bicyclettes Panasonic augmentent à 13% du revenu total et à 27% en 1992. Les attentes quant à la bicyclette Panasonic étaient d'obtenir 50% de revenus sur les 5 ans suivants.

Pour People Express, depuis son début en 1981 jusqu'à la dernière année, les revenus annuels montent en flèche avec plus de 90% annuellement. En 1985, après seulement 4 ans, le revenu annuel de PE atteint 1 milliard \$. *The Economist* considérait PE la firme avec la plus rapide croissance de l'histoire des États-Unis.

Donc, toutes ces compagnies ont redéfini leurs clients et la valeur de l'offre. Ces données et les patterns A soutiennent la validité de la deuxième proposition :

**Proposition 1.2.** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut une dimension s'intéressant à *l'évolution de la définition du client et de la valeur offerte*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

### ***7.1.3. Analyse de la troisième dimension du cadre d'analyse : la position stratégique dans le réseau de valeur (les patterns d'action B).***

Les innovations analysées de deuxième degré ont obtenu une position stratégique dans le réseau de valeur par un positionnement supérieur de l'offre par rapport aux concurrents (pattern B1) et par l'obtention d'un avantage concurrentiel (pattern B2). Cette position a été favorisée par l'obtention d'une importante force de collaboration avec les clients (pattern B3).

Le positionnement supérieur de l'offre par rapport aux concurrents (pattern B1) a été obtenu en offrant une valeur perçue par les clients comme supérieure à celle des rivaux (pattern B1.1) et en obtenant un rapport (valeur offerte/prix) supérieur aux concurrents (pattern B1.2).

Le nouvel avantage concurrentiel a été obtenu par une accumulation d'innovations multiples, pour le rendre de taille et d'une durabilité importante (patterns B2.1, B2.2).

Ces patterns sont présentés en détail en annexe B

#### **7.1.3.1. Mesurer la création de valeur en fonction du positionnement stratégique**

La création de valeur sur cette dimension mesure l'obtention d'un avantage concurrentiel, la vérification de sa durabilité, l'amélioration du rang concurrentiel et la variation de la part de marché.

### L'obtention d'un avantage concurrentiel

Toutes les firmes ont obtenu un avantage concurrentiel.

### L'amélioration du rang concurrentiel et de la part de marché

En 1988, avec le concept 1, Best Buy acquiert 6% du marché et 18% en 1995. Circuit City, son compétiteur direct, diminue sa part de marché de 34% à 21%. Certains concurrents comme Highland, Standard Brands et Sound Labs, California, Silo et McDuff's quittent l'affaire. En 1997, Best Buy dépasse Circuit City et devient le leader du secteur.

SMH détenait plusieurs marques, mais grâce à Swatch, elle obtient 9 % du marché mondial en termes de volume ou d'unités vendues (sur la troisième position derrière Citizen 22% et Seiko 19%) et 16% du marché en termes de valeur (derrière Seiko). Toujours grâce à Swatch, l'industrie suisse des montres a récupéré une bonne partie du marché mondial, de 15% en 1983 à 18% en 1993 en termes de volume et à 55% du marché mondial en termes de valeur.

Intel conserve sa position de leader technologique et du marché. Intel a augmenté sa part de marché des microprocesseurs de 73,2 % en 1994 jusqu'à 78% en 2000. Dans le domaine de « *chipset* », Intel augmente sa part du marché mondial de 10% en 1994 jusqu'à 28% en 1995 et acquiert aussi 15% du marché mondial des cartes mères. En 1987, avec Celeron, Intel obtient en un an 16 % du marché de microprocesseurs pour les ordinateurs sous 1.000 \$, où AMD détient 60%.

Après l'introduction du système POS, NBIC monte sur la deuxième place dans ce segment et devient le leader technologique de l'industrie.

People Express devient le leader de bas coût dans son secteur. En 1985, après seulement 4 ans de son début, elle devient la cinquième plus grande compagnie aérienne américaine.

### La durabilité de l'avantage concurrentiel :

Sous le Concept 1, la durabilité de l'avantage concurrentiel de Best Buy est de 4 ans. Grâce au concept 2, elle continue son expansion profitable encore 7 ans.

Swatch devient en dix ans la montre la plus vendue de toute l'histoire de l'industrie.

Intel reste pendant une très longue période (11 ans) le leader de son marché et le leader technologique du secteur de microprocesseurs.

Pendant 6 années, NBIC est le leader technologique dans le segment de bicyclettes de haute gamme.

L'avantage concurrentiel hautement profitable de People Express dure de 4 années (entre 1981 et 1985).

Ces données et les patterns B soutiennent la validité de cette troisième proposition :

**Proposition 1.3.** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut une dimension s'intéressant à *l'amélioration du positionnement stratégique dans le réseau de valeur*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

#### ***7.1.4. Analyse de la quatrième dimension du cadre d'analyse : la démarche opérationnelle (les systèmes et les activités organisationnelles, les patterns d'action D)***

L'innovation de deuxième degré a créé une valeur sur cette dimension par l'implantation opérationnelle d'un nouveau concept (pattern D1) et par une duplication ultérieure (D2). L'implantation opérationnelle du nouveau concept (pattern D1) a traduit une adaptation des processus et des activités (pattern D1.1) et par un changement convergent et révolutionnaire (pattern D1.2). Les nouveaux processus et activités ont visé la profitabilité du concept ou l'obtention d'un avantage de coût (pattern D1.1.1) et une cohérence interne (pattern D1.1.2). La duplication du nouveau concept (pattern D2) a entraîné une croissance par l'augmentation de la capacité opérationnelle (pattern D2.1) et par l'expansion géographique (pattern D2.2), financée adéquatement (pattern D2.3). Ces patterns sont présentés en détail en annexe E.

##### **7.1.4.1. Mesurer la création de valeur avec la démarche opérationnelle**

Mesurer la création de valeur sur cette dimension concerne l'amélioration de la structure de coût et les économies des coûts.

### La structure de coût

Best Buy, SMH, NBIC et People Express sont devenus leaders de coût dans leur secteur.

### Les économies des coûts

Le concept 2 de Best Buy a réduit drastiquement les coûts par l'aménagement économique des magasins, par l'économie de 5% du coût salarial, par la diminution du coût publicitaire (jusqu'à 3% du coût de vente) et par la réduction du coût de distribution (seulement 1,2 % du coût ventes).

Avant 1983, la production de montres suisses était traditionnelle, une montre contenait plus de 100 pièces. Après 1983, SMH réalise une intégration verticale totale et une automatisation de la production. La nouvelle montre Swatch contient seulement 51 pièces, le coût avec les employés diminue sous 10% du coût de fabrication d'une montre, dont le coût de vente se situe en dessous de 10 francs suisses.

Grâce au système POS, NBIC diminue son coût avec les stocks de matières premières.

La structure de coût de People Express obtient le plus faible coût par siège et par mile (5,4 cents versus 9,2 cents pour le coût moyen de l'industrie).

Ces données et les patterns D soutiennent la validité de la quatrième proposition :

**Proposition 1.4.** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut une dimension s'intéressant à l'amélioration des **activités et des systèmes organisationnels**, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

### ***7.1.5. Analyse de la cinquième dimension du cadre d'analyse : les ressources, les compétences et les capacités stratégiques (les patterns d'action C)***

Nous avons remarqué que les innovations de deuxième degré ont trouvé les solutions de différenciation nécessaires et appropriées, mais qui utilisaient d'une manière optimale **les ressources disponibles** (de soutien) (pattern C3). Si une solution exigeait plus de ressources que celles disponibles, elle les trouvait à l'extérieur (financement par la

bourse, etc.). L'avantage concurrentiel s'obtenait avec les ressources de différenciation pour une différenciation concurrentielle (pattern C1) et en utilisant les ressources capitalistiques pour une différenciation concurrentielle durable (pattern C2). Ces patterns sont présentés en détail en annexe E.

#### **7.1.5.1. Mesurer la création de valeur réalisée par les ressources**

Mesurer la création de valeur sur la dimension des ressources se confond avec l'évaluation du développement des nouvelles ressources de différenciation, l'obtention et l'accumulation des nouvelles ressources de soutien. C'est une façon indirecte de mesurer la création de valeur, sachant que les ressources sont à la base de cette création. Nous allons évaluer les deux types de ressources de différenciation et de soutien, aussi que leur caractère durable.

*Sous le concept 1, les nouvelles ressources de différenciation de Best Buy étaient le nouveau format (« *super store* ») des magasins (ressource éphémère, durabilité 4 ans), le nouveau nom « Best Buy » (ressource de différenciation capitalistique) et le portefeuille élargi et diversifié de produits (ressource éphémère). *Sous le concept 2, les nouvelles ressources de différenciation de Best Buy étaient : la structure de coûts (principale ressource de différenciation relativement durable), la relation avec les clients (importante ressource de différenciation durable), l'espace plus grand des magasins (ressource de différenciation éphémère) et le nouveau logo (« le plus bas prix garanti » sur l'étiquette jeune, ressource de différenciation capitalistique). *Sous le concept 3, les nouvelles ressources de différenciation de Best Buy étaient : les « kiosques » de démonstration, les aires de « Fun & Games », les écrans tactiles avec séquences vidéo (ressources de différenciation éphémères), la surface augmentée des magasins (ressource de différenciation éphémère).***

*Dans le cas Swatch, les nouvelles ressources de différenciation étaient : le R&D sur le design (ressources de différenciation capitalistiques), le design de Swatch, le grand nombre de modèles, les collections qui changent, le message unique et émotionnel de Swatch (ressources de différenciation éphémères), la relation avec les clients (la fidélisation est une ressource de différenciation capitalistique). La notoriété, l'expertise et*

la tradition suisse restent les principales ressources de différenciation capitaliste, mais elles ne sont pas nouvelles.

Pour Intel, les nouvelles ressources de différenciation étaient : la compétence et l'expertise technologique (ressources de différenciation capitalistes), le leadership technologique (importante ressource de différenciation éphémère, qui oblige Intel à innover sans cesse), la notoriété de la marque d'Intel (ressource de différenciation capitaliste), les relations d'affaire d'Intel avec les OEMs, Microsoft et les éditeurs de logiciels informatiques (très importante ressource de différenciation capitaliste).

Dans le cas de NBIC, les nouvelles ressources de différenciation étaient : la notoriété de la marque Panasonic (ressource de différenciation capitaliste), l'innovation technologique du système POS et surtout son programme informatique (principale ressource de différenciation éphémère susceptible à l'imitation, durabilité plus de 6 ans), l'automatisation et la coordination interne et externe avec les collaborateurs, les fournisseurs, les magasins (ressources capitalistes de soutien), le premier « sur-le-champ » (ressource capitaliste de différenciation de grande durabilité), la structure supérieure de coût (ressource de différenciation éphémère), la technologie et l'automatisation des processus de fabrication (ressource de différenciation éphémère), l'expertise et le savoir-faire des ingénieurs (ressource éphémère de différenciation).

Dans le cas de People Express, les nouvelles ressources de différenciation étaient : la structure supérieure de coût (principale ressource de différenciation éphémère, durabilité de 6 ans), la qualité des employés et le service exceptionnel (importantes ressources de différenciation capitalistes), le caractère entrepreneurial et la culture de l'organisation (importantes ressources de différenciation capitaliste) et la notoriété de la firme (ressource de différenciation capitaliste).

En ce qui concerne les ressources de soutien, toutes les firmes ont exploité leur avantage concurrentiel, en se procurant les ressources de soutien (financières) nécessaires.

Ainsi, pour soutenir sa croissance, Best Buy devient publique en 1985 et obtient 80 millions \$, pour augmenter le nombre de magasins de 6 à 40 (en 1988). En 1988, elle

finance sa croissance et l'ouverture de nouveaux magasins (204 en 1995) avec des fonds externes, 555 millions \$. En 1996, elle possédait 251 magasins.

SHM s'est procuré facilement les ressources financières nécessaires auprès des banquiers suisses.

Intel disposait d'importantes ressources financières. NBIC possédait aussi les ressources financières propres pour la réalisation du projet POS.

People Express a trouvé difficilement les ressources pour démarrer la compagnie. En 1982, Burr persuade Citicorp Venture Capital et Hambrecht & Quist et obtient le capital voulu. Ensuite, People Express est financée par la bourse. Le nombre d'avions augmente de 3 à 76.

Ces données et les patterns d'action C soutiennent la validité de la cinquième proposition.

**Proposition 1.5.** : lorsqu'un modèle d'affaire inclut une dimension qui s'intéresse au développement des nouvelles *ressources, compétences et capacités stratégiques*, la performance devrait être meilleure que s'il ne l'incluait pas.

Les cinq propositions vérifiées plus haut traduisent l'articulation du cadre d'analyse adopté par notre travail. Ce cadre d'analyse s'est inspiré des théories du management stratégique et de la littérature récente des modèles d'affaire, lui-même représentant un modèle d'affaire de synthèse.

**Proposition 1** : un modèle d'affaires est une vision intégrative et simplifiée du monde d'affaires avec cinq composantes :

1. une composante entrepreneuriale qui cherche constamment des solutions d'affaires uniques et durables (difficiles à imiter);
2. une composante s'intéressant à l'évolution de la définition du client et celle de la valeur proposée ;
3. une composante s'intéressant à l'amélioration du positionnement stratégique dans le réseau de valeur ;

4. une composante s'intéressant à l'amélioration opérationnelle (des activités et des systèmes organisationnels) ;
5. une composante s'intéressant au développement des nouvelles ressources, compétences et capacités stratégiques.

Cette vision intégrative et simplifiée du modèle d'affaires (livrée par notre modèle d'affaire de synthèse) s'est avérée être en lien avec la performance et la création de valeur. Donc, cette proposition est entièrement vérifiée.

## 7.2. Retour sur la question de recherche

Dans cette section, nous allons interpréter les résultats de notre analyse. Cela permettra de répondre d'une manière argumentée à notre question de recherche : « Comprendre et mesurer la création de valeur par l'innovation ». Cette question comprend deux volets : la compréhension et la mesure. Pour répondre au volet de compréhension nous nous posons les questions suivantes: « pourquoi innover aujourd'hui ? » et « comment innover aujourd'hui ? ». Personne ne serait pas intéressé à notre travail s'il ne comprend pas les bénéfices qu'il peut tirer de l'innovation, aussi que les ennuis qu'il risque en innovant. Nous posons ces questions aussi pour vérifier l'utilité de notre travail de recherche.

### Pourquoi innover aujourd'hui ?

La littérature parcourue nous fournit ces réponses. Nous les organisons en utilisant à nouveau les dimensions de notre modèle d'affaire (notre cadre d'analyse).

Les entreprises d'aujourd'hui sont « érodées par des vagues de mutation technologique, démographique et réglementaire », étant soumises aux « forces conjuguées de la mondialisation, de la déréglementation, des bouleversements technologiques et démographiques » (Prahalad et Hamel, 1995, p.13, 291). La globalisation, l'Internet et la disponibilité de capitaux empêchent la capture de la valeur créée (Slywotzky, 1996, p. 21-22). Dans ce contexte turbulent, « l'adaptation ne suffit plus, parce que ces mutations menacent la survie même de l'entreprise » (Prahalad et Hamel, 1995, p. 48). « L'entreprise doit ...se révolutionner, régénérer ses stratégies fondamentales, réinventer son secteur d'activité. Bref, il faut être capable de mutation » (Prahalad et Hamel, 1995, p. 23), de changement.

De nos jours, les plans des entreprises ne font que projeter le présent dans l'avenir, sous la forme d'une lente progression. Or, l'élaboration d'un dessin et d'une architecture stratégiques a pour but d'injecter l'avenir dans le présent, d'obliger l'entreprise tout entière à se demander : « Quels changements faut-il introduire dès aujourd'hui afin d'inventer l'avenir que nous souhaitons, d'atteindre la destination de notre choix ? » (Prahalad et Hamel, 1995, p.154). « Reste à savoir si la réforme intervient avec du retard, dans une

ambiance de crise générale, ou par anticipation, dans un climat de réflexion et de sérénité ; si le programme de transformation est dicté par des concurrents plus pénétrants ou traduit le point de vue propre à l'entreprise ; si les changements ont un caractère brutal et saccadé ou, au contraire, paisible et progressif.... L'objectif réel est de faire une révolution sans effusion de sang. (Prahalad et Hamel, 1995, p. 29). « L'avenir se trouve au carrefour de plusieurs domaines en pleine mutation : technologie, mode de vie, intervention de l'État, démographie et géopolitique ».

L'entreprise ne devrait pas attendre la perte ou la chute de sa rentabilité pour commencer à innover, mais plutôt préparer son avenir, par anticipation et innovation. La préparation de l'avenir devient un travail en soi, qui traduit la préoccupation constante pour l'innovation et pour l'amélioration permanente de la rentabilité et du concept d'affaire. La rentabilité positive ou la position de leader n'est plus un argument pour éviter l'innovation. Elle reste le seul moyen pour bien « aménager » son avenir et anticiper les gains. « L'avenir commence aujourd'hui... Certaines des innovations rapporteront vraisemblablement des milliards de dollars à ceux qui sauront les exploiter (Prahalad et Hamel, 1995, p. 100, 35).

#### Pourquoi innover sur la dimension « les clients et la valeur offerte » ?

« Les besoins et les préférences des clients changent naturellement. Quand les dimensions du modèle d'affaire ne répondent plus adéquatement aux priorités et aux préférences des clients, la valeur migre vers les modèles d'affaires mieux élaborés, qui maximisent l'utilité offerte aux clients dans le profit des leurs compagnies » (Slywotzky, 1996, p. 4). De plus, « le cycle de vie des produits diminue progressivement (Prahalad et Hamel, 1995, p. 15). Encore plus, « sous l'emprise de l'imitation, les prix et les marges s'effondrent » (Slywotzky, 1996, p. 22). « La segmentation acquiert un caractère dynamique » (Porter, 1986, p. 308).

Tout cela recommande aux firmes d'innover. Et cela, par une redéfinition des clients, de leurs besoins et préférences, aussi qu'une redéfinition de l'offre proposée.

#### Pourquoi innover sur « la position stratégique dans le réseau de valeur » ?

Dans chaque secteur d'industrie on assiste de nos jours à une dynamique concurrentielle vive, entretenue d'une part par l'imitation, et d'autre part par l'avancée

technologique. Cela oblige à repenser constamment la stratégie, afin « de modeler l'environnement en faveur de la firme » (Porter, 1986, p.12) en rapport avec les acteurs du secteur. « Les frontières internes de toute une série de secteurs sont effacées » (Prahalad et Hamel, 1995, p. 48), ce qui complique encore les choses, avec l'arrivée de nouveaux entrants. Cette situation remet régulièrement en question l'avantage concurrentiel des firmes leaders, qui ne sont plus à l'abri. « Une position prééminente ne se défend pas, elle se reconquiert régulièrement » (Prahalad et Hamel, 1995, p. 25).

La durabilité de l'avantage concurrentiel devient la question la plus sensible, qui prescrit un renouvellement permanent du positionnement concurrentiel. La position stratégique devient ainsi une notion dynamique, qui s'évalue constamment, tout comme l'échiquier concurrentiel (Porter, 1986, p. 12). Il est recommandé aux firmes d'innover régulièrement, pour faire évoluer (améliorer) leur position stratégique dans le réseau de valeur.

#### Pourquoi innover sur la dimension opérationnelle (concernant les activités et les systèmes organisationnels) ?

Au fil du temps, « les structures, les valeurs et les compétences de l'entreprise deviennent progressivement inadaptées à une réalité en pleine mutation. Cet écart entre l'intérieur et l'extérieur, entre le rythme du changement propre au secteur d'activité et celui qui caractérise l'entreprise elle-même, rend nécessaire un programme ambitieux de transformation » (Slywotzky, 1996, p. 14). Depuis 20 années, Porter parlait déjà d'une « dynamique des coûts » (1986, p. 123). Les firmes doivent innover pour économiser les coûts, pour améliorer la rentabilité interne et pour mieux coordonner ses activités, en améliorant les processus managériaux (Teece et Pisano, 2000). C'est dans cette optique qu'aujourd'hui elles doivent devenir « plus efficaces et plus rapides » (Prahalad et Hamel, 1995, p. 23).

C'était particulièrement le cas de Best Buy, de Swatch, de NBIC, de People Express, aussi que celui de leurs concurrents préoccupés d'une structure souple de coût. Aujourd'hui, innover sur cette dimension est devenue une condition obligatoire parce qu'elle représente une barrière à l'entrée, difficile à franchir. Les cas analysés nous

montrent qu'il reste toujours de la place pour de nouvelles améliorations (innovations) opérationnelles et technologiques.

Pourquoi innover sur la dimension des « ressources, compétences et capacités stratégiques » ?

Dans la perspective des ressources, cette dimension se trouve en évolution constante. Prahalad et Hamel (1995, p.13) expliquaient que le renouvellement des ressources devient indispensable devant « les vagues de mutation technologique ». Pendant des décennies, la technologie était le levier majeur de création de valeur. Aujourd'hui, la technologie seule n'est plus le moteur fondamental de création de valeur, parce que le taux d'innovation technologique a ralenti (le phénomène de déplétion technologique) et parce que l'imitation rapide limite la création de valeur pour l'innovateur (Slywotzky, 1996, p. 21-22). Les entreprises doivent alors inventer et développer d'autres nouvelles ressources et compétences, plus profitables et surtout plus durables, capables de ravitailler et soutenir la position stratégique.

Le rôle du modèle d'affaire dans le processus de l'innovation

Notre modèle d'affaire de synthèse nous a servi de guide d'analyse et de compréhension des phénomènes étudiés. « Chaque dimension du modèle d'affaire implique des choix et non des certitudes » (Prahalad et Hamel, 1995, p.28). Ces choix traduisent la capacité d'innovation d'une entreprise, donc la composante « entrepreneuriale » qui organise autour d'elle les quatre autres dimensions du modèle d'affaire.

En conclusion, « aucune entreprise ne peut se soustraire à l'obligation d'élargir *les compétences de* son personnel, de repenser sa *gamme de produits*, de remettre à plat *ses processus de production* et de réaffecter *ses ressources*...La réforme interne reste un impératif universel » (Prahalad et Hamel, 1995, p. 29).

Par contre, « il est moins connu que les modèles d'affaire traversent des cycles et deviennent obsolètes » (Slywotzky, 1996, p. 4). La désuétude diminue la valeur créée. Nous avons constaté qu'aujourd'hui, la technologie seule, sans un modèle d'affaire adéquat, ne représente plus une perspective durable de création de valeur » (Slywotzky, 1996, p. 24). Les mutations contemporaines menacent la survie de l'entreprise » (Prahalad et Hamel, 1995, p. 48). Le changement permanent devient ainsi la nouvelle dynamique

d'évolution, la norme. « Le changement reste un acte profondément humain. Le changement c'est la vie (Hafsi et Demers, 1997, p. 297). Le modèle d'affaire guide ainsi le changement innovant sur ses dimensions et répond à notre question « *pourquoi innover aujourd'hui ?* »

### **Comment innover aujourd'hui ?**

Maintenant, c'est plus simple de répondre à la question : comment innover aujourd'hui ? Principalement, par l'amélioration d'une ou plusieurs composantes du modèle d'affaire.

Hamel a expliqué cette démarche d'une manière pratique:

- bien analyser chaque composante du modèle d'affaire,
- faire une liste d'innovations possibles,
- injecter l'innovation dans chaque composante.

Cette liste d'actions innovantes devient un outil d'action, une liste d'objectifs à accomplir qui peut transformer la firme, sa position, la compétition ou même le secteur (Hamel, 2000, p. 94).

Il nous reste encore à préciser une chose que nous considérons critique : la nature de l'innovation qui influence la création de valeur.

### **7.3. Comprendre la création de valeur par type d'innovation**

Pour comprendre la création de valeur d'une innovation, il faut comprendre son rapport avec le concept global d'affaire. L'innovation ne crée aucune valeur en isolation. Elle a besoin d'être intégrée dans un concept d'affaire. Par exemple, pour créer de la valeur avec son innovation technologique (le système POS), NBIC a élaboré et implanté un nouveau concept d'affaire.

### 7.3.1. Comprendre la création de valeur par l'innovation de premier degré

**L'innovation de premier degré (simple ou incrémentale)** modifie un seul élément d'affaire et améliore partiellement la profitabilité du concept actuel d'affaire. Par exemple, pour répondre à la demande croissante pour la diversité, l'innovation de NBIC sur le design changeait annuellement 80 % des modèles des bicyclettes fabriquées en série. L'innovation technologique d'Intel améliorait la performance des microprocesseurs et procurait un avantage concurrentiel.

Si l'innovation vise l'amélioration d'une seule dimension, sans déranger le concept global d'affaire, elle est de premier degré. En conséquence, ce type d'innovation améliore partiellement la profitabilité d'une seule composante du modèle d'affaire. À cette classe appartient le plus grand nombre d'innovations. Elles représentent des solutions proposées par des individus confrontés avec des difficultés journalières. Une firme pourrait profiter pleinement de la créativité des employés (grâce au concept «*exempting idea generation*»), en les stimulant à communiquer leurs solutions aux problèmes courants (Nijhof & al. 2000). L'innovation de premier degré (simple ou supplémentaire) crée de la valeur :

- pour les clients, en répondant mieux à leurs besoins et préférences
- et pour la firme, par l'amélioration d'une seule composante du modèle d'affaire. La rentabilité du concept d'affaire sera ainsi partiellement augmentée.

### 7.3.2. Comprendre la création de valeur par l'innovation de deuxième degré

**L'innovation de deuxième degré** crée de la valeur :

- pour les clients, en répondant mieux à leurs besoins et préférences (de même que l'innovation de premier degré) et
- pour la firme, par l'amélioration *globale* du concept d'affaire, **par l'amélioration simultanée des composantes du modèle d'affaire**.

L'innovation de deuxième degré (stratégique) cherche « une meilleure formule par rapport aux alternatives existantes » (Magretta, 2002, p. 89). Elle doit aussi résoudre le conflit entre l'ancien et le nouveau concept d'affaire. La création d'une nouvelle valeur provient principalement du rôle joué par la composante entrepreneuriale dans

l'organisation et l'aménagement des quatre autres composantes du modèle d'affaire. Ainsi, la composante entrepreneuriale doit trouver les solutions uniques et durables pour permettre une meilleure organisation des composantes du modèle d'affaires avec des rapports encore plus profitables. L'intervention entrepreneuriale est caractérisée par l'inventivité et l'imagination créatrice, responsable de l'évolution (amélioration) constante du modèle d'affaire. L'innovation de deuxième degré crée une nouvelle valeur au niveau du couple formé par la mutation de l'environnement (concurrentiel, technologique, institutionnel, etc.) avec la nouvelle (meilleure) adaptation entrepreneuriale.

« La tâche d'élaboration d'un modèle d'affaire n'est pas simple, mais un acte entrepreneurial marqué par une incertitude significative qui demande une introspection parmi les technologies et les marchés. Ce processus est une source de découverte et de nouvelles opportunités » (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p. 550-551). L'innovation de deuxième degré peut être regardée comme un ensemble ou une série d'innovations de premier degré, organisées dans un nouveau concept d'affaire. La valeur créée par l'innovation de deuxième degré devient alors la somme de la valeur créée par chaque amélioration partielle (innovation de premier degré) qui suit l'objectif global du nouveau concept d'affaire. Nous insistons sur le caractère actif et central de la créativité entrepreneuriale qui circonscrit les autres quatre composantes.

### **La découverte d'un type intermédiaire d'innovation**

Une question critique qui se pose ici vise la cohérence interne du fonctionnement de l'entreprise. Est-ce que l'innovation de premier degré est compatible avec la cohérence interne ? Autrement dit, est-ce qu'une innovation de premier degré peut être alignée avec le fonctionnement actuel des systèmes et des activités organisationnelles ?

L'innovation *conditionnelle* (disruptive) de premier degré est une innovation de premier degré qui exige des adaptations incompatibles au concept d'affaire en place. Au départ, elle propose l'amélioration d'une composante du modèle d'affaire, mais elle exige aussi d'autres adaptations internes au risque et au péril des changements du concept d'affaire. Ainsi, si une innovation de premier degré exige une modification partielle ou totale du concept d'affaire, elle exige en fait d'être accompagnée par une innovation de deuxième degré. Autrement dit, son adaptation oblige à repenser le concept entier

d'affaire. La question essentielle qui se pose ici est d'accepter ou rejeter l'innovation conditionnelle de premier degré.

L'analyse doit examiner les risques inhérents aux changements à entreprendre, à la recherche d'une nouvelle cohérence interne. Prenons quelques exemples. L'innovation technologique de NBIC (le système POS) était une innovation de premier degré. Elle n'était pas compatible avec la production de bicyclettes en série. Alors, est-ce qu'il faut accepter ou bien rejeter cette innovation conditionnelle de premier degré ? Pour l'assimiler, NBIC a élaboré un nouveau concept d'affaire qui a été implanté dans une nouvelle usine. C'est ainsi que l'innovation conditionnelle a créé une nouvelle valeur, loin du concept d'affaire en place (la production en série) qui était génératrice de 90% des revenus.

Un exemple similaire est celui de la technologie Quartz. Cette innovation a été abandonnée par les firmes suisses, considérée incompatible avec le concept de tradition manufacturière suisse. Par contre, les firmes japonaises ne subissaient pas cette contrainte.

Un autre exemple, mais négatif cette fois-ci, de destruction de la valeur, est celui de People Express qui a modifié son concept d'affaire sur les lignes régionales. Elle a perdu ainsi son avantage de différenciation, en devenant une compagnie ordinaire, qui imitait ses concurrents.

L'innovation de premier degré conditionnelle crée de la valeur pour les clients et pour la firme dans la mesure où elle est acceptée et implantée dans un nouveau concept d'affaire. Par la suite, celui-ci devrait prouver sa rentabilité. Nous insistons sur la nécessité d'obtenir une nouvelle cohérence interne, en harmonie avec les systèmes et les activités organisationnelles en place.

| <b>Innovation simple (incrémentale) de premier degré</b>             | <b>Innovation conditionnelle (disruptive) de premier degré (qui exige une innovation de deuxième degré)</b> | <b>Innovation de deuxième degré</b>                       |
|--|---|---|
| Le même concept d'affaire (la même logique d'affaire)                | Exige le changement du concept d'affaire  | Nouveau concept d'affaire (nouvelle logique d'affaire)    |
| Création de valeur par l'amélioration partielle du concept d'affaire | Création de valeur par l'amélioration partielle du concept d'affaire  | Création de valeur par le changement du concept d'affaire |
| La même cohérence interne  | Incompatible avec la cohérence interne en place   | Nouvelle cohérence interne                                |

**Tableau 3: Les trois types d'innovation.**

En bas, nous illustrons les innovations analysées dans les études de cas :

| <b>Innovation simple (incrémentale) de premier degré</b>                       | <b>Innovation conditionnelle (disruptive) de premier degré (qui exige une innovation de deuxième degré)</b> | <b>Innovation de deuxième degré</b>  |
|--|---|--|
| - L'innovation technologique d'Intel;<br>- L'innovation sur le design de NBIC. | - L'innovation technologique de NBIC (le système POS) qui a exigé un nouveau concept d'affaire.             | - Le concept 1, 2 et 3 de Best Buy ;<br>- Le concept Swatch ; - La campagne Intel Inside ; - Le concept de People Express. |

**Tableau 4: Les trois types d'innovation analysées dans les études de cas.**

### **7.3.3. Mesurer la valeur créée par l'innovation**

L'objectif de mesurer la valeur créée par l'innovation nous est apparu pertinent dans le contexte de cette recherche. Au chapitre précédent, nous avons détaillé la mesure de la valeur créée sur chaque dimension du modèle d'affaire. Étant donné notre approche stratégique, nous avons favorisé l'évaluation de ce type de valeur. Par exemple, en 1974, avant le concept 1, Best Buy avait 10 magasins, avec des ventes moyennes de 360.000\$ par magasin et par année. Ses marges de profit diminuaient parce que le marché d'équipement audio devenait saturé. La valeur comptable n'est pas la seule mesure pour la valeur créée. Nous avons donc cherché d'autres critères, en mettant l'accent sur la perspective stratégique (comme l'avantage concurrentiel, sa durabilité, le positionnement, les ressources, la notoriété, le nom, etc.).

Mesurer la création de valeur par l'innovation de premier degré est plus simple si une seule innovation est introduite. Les informations disponibles ne nous ont pas permis la discrimination de la valeur créée pour chaque innovation.

En ce qui concerne la mesure de la valeur créée par l'innovation de deuxième degré, nous avons mesuré (apprécié) un ensemble de paramètres, que nous considérons stratégiques :

- l'augmentation des revenus,
- l'augmentation du nombre de clients ou d'unités vendues,
- la variation du prix,
- la fidélisation des clients (oui ou non),
- l'obtention (ou pas) d'un avantage concurrentiel,
- la durabilité de l'avantage concurrentiel,
- l'amélioration du rang concurrentiel,
- la variation de la part de marché,
- l'amélioration (ou pas) de la structure de coût,
- les diverses économies de coût,
- le développement des nouvelles ressources et compétences, etc.

Nous apprécions aussi que la création de valeur dans une perspective stratégique ne puisse pas être quantifiée. Par exemple, l'obtention d'un avantage concurrentiel traduit la création d'une importante valeur, mais qui s'exprime par la suite par une augmentation des revenus, une amélioration du rang concurrentiel ou de la part du marché, etc. Pour notre travail, nous nous sommes intéressés à la mesure du progrès induit par l'innovation. Nous avons aussi trouvé certaines données financières ou statistiques qui ont reflété la création de valeur, en confirmant partiellement l'utilité de l'adoption des « mesures » (paramètres) choisies. Notre approche a simplifié la complexité contextuelle, en considérant deux états : avant et après l'introduction de l'innovation, la création supplémentaire de valeur étant attribuée à l'innovation. Le lien que nous avons supposé entre l'innovation et les résultats reste une limitation importante de notre recherche.

En conclusion, la mesure de la valeur créée par l'innovation reflète pleinement sa nature complexe et multidimensionnelle.

### **Les rapports entre l'innovation de premier et de deuxième degré**

Pour mieux comprendre la relation entre les deux types d'innovation, faisons un exercice d'imagination et supposons que les innovations de premier degré représenteraient les rayons de soleil, qui font naître une nouvelle vie, une nouvelle valeur. Alors, l'innovation de deuxième degré serait la loupe qui focalise ces rayons, afin d'amplifier d'une manière synergique leurs énergie. Une innovation de premier degré sans focalisation diminue son potentiel créateur de valeur. Comme les nuages et le soleil bougent sans cesse, un travail permanent d'adaptation et de re-focalisation s'impose. Cette dynamique spontanée de la vie a emprunté à l'économie sa pertinence créatrice et son renouvellement de valeur.

# Chapitre 8 : Apports, limites, pistes de recherche et conclusion

## 8.1. Apports

### *8.1.1. Les apports théoriques de cette recherche*

À la lumière de cette recherche, il est plus simple de comprendre la manière dont l'innovation de premier degré crée de la valeur. Principalement, elle crée une valeur pour les clients, en répondant à leurs besoins et préférences et une valeur pour la firme, par l'amélioration partielle du concept d'affaire.

Par contre, l'innovation de deuxième degré crée de la valeur d'une façon différente, plus sophistiquée, qui suit des objectifs plus globaux. Pour créer une valeur, elle devrait assurer une relation profitable avec le réseau de valeur, mais aussi une cohérence interne dans l'organisation.

Le modèle d'affaire proposé aide à l'analyse et à la compréhension de la dynamique d'une innovation. Ce modèle d'affaire est une vision intégrative et simplifiée du monde d'affaires avec cinq composantes :

1. une dimension entrepreneuriale qui cherche constamment des solutions d'affaires uniques et durables (difficiles à imiter).
2. une composante qui s'intéresse à l'évolution de la définition du client et celle de la valeur proposée ;
3. une composante qui s'intéresse à l'amélioration du positionnement stratégique dans le réseau de valeur ;
4. une composante qui s'intéresse à l'amélioration opérationnelle (des activités et des systèmes organisationnels) ;
5. une composante qui s'intéresse au développement des nouvelles ressources, compétences et capacités stratégiques.

Une autre contribution importante de cette recherche est de montrer que la création d'une nouvelle valeur proviendrait des solutions pures entrepreneuriales, qui adaptent les quatre composantes du modèle d'affaire aux nouvelles conditions d'affaires. Ce processus traverse un cycle en deux phases :

1. de créativité stratégique, d'élaboration et de découverte d'un nouveau concept d'affaire et
2. d'exécution opérationnelle, d'implantation, d'adaptation et de reproduction du nouveau concept.

Selon cette recherche, l'origine de toute création de valeur provient de la créativité entrepreneuriale, responsable de la création d'un nouveau concept d'affaire qui, pour être profitable, doit utiliser les ressources disponibles pour produire une meilleure offre (différente) aux concurrents et pour améliorer la satisfaction des clients. Nous expliquons l'origine de la création de valeur au niveau du couple «mutation de l'environnement (concurrentiel, technologique, institutionnel, etc.) » avec la nouvelle (meilleure) adaptation entrepreneuriale.

### ***8.1.2. Contributions pour la pratique d'affaires***

Une question simple et pertinente se dégage d'ici: comment élaborer un nouveau concept d'affaire ?

Nous avons vu que la création d'une nouvelle valeur provient des solutions pures entrepreneuriales qui adaptent les 4 composantes du modèle aux nouvelles conditions d'affaires.

#### **L'élaboration pratique d'un nouveau concept d'affaire**

1. Sur la deuxième composante du modèle d'affaire, l'intervention entrepreneuriale doit ***améliorer la satisfaction des clients***. Les patterns A d'action confirment cet objectif.
2. sur la troisième composante du modèle d'affaire, l'intervention entrepreneuriale doit ***améliorer la position stratégique*** dans le réseau de valeur, par l'obtention d'un avantage concurrentiel durable de différenciation et/ou par l'augmentation de la force de coopération. Les patterns d'action B appuient cette démarche.

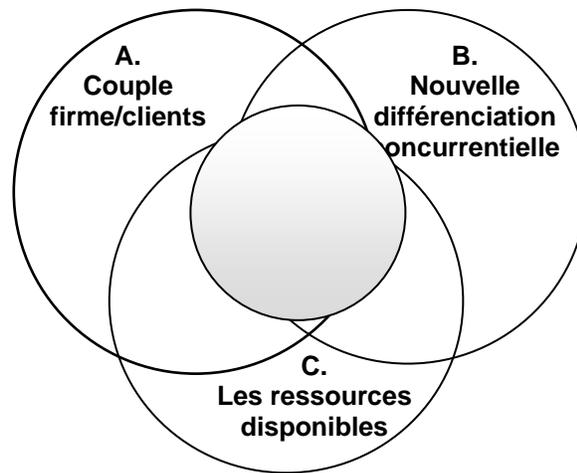
3. l'intervention entrepreneuriale *doit tenir compte des ressources disponibles* (la cinquième composante du modèle d'affaire), dans le sens qu'elle doit trouver les solutions intelligentes de différenciation qui ne coûtent pas cher. Si les solutions exigent des ressources supplémentaires, ou si le nouveau concept est très profitable, l'entrepreneur doit trouver à l'extérieur les ressources nécessaires. Les patterns C confirment la nature de cette intervention entrepreneuriale sur cette composante.
4. sur la quatrième composante du modèle d'affaire, l'intervention entrepreneuriale doit aménager l'incubation, l'implantation et l'adaptation interne du nouveau concept avec les systèmes organisationnels et les activités en place. Cette intervention devrait résoudre le conflit inévitable entre l'ancien et le nouveau concept d'affaire, afin d'assurer une cohérence interne, nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour exemplifier cette situation, nous rappelons le cas de NBIC, qui a protégé la cohérence interne du concept d'affaire en place (la fabrication de bicyclettes en série) et a implanté le nouveau concept dans une usine nouvelle. Par contre, quand People Express a acheté de nouvelles compagnies, elles ont été incompatibles avec l'organisation en place et cela a influencé négativement la cohérence interne et la survie.

### ***Le cycle de l'innovation***

Les discussions d'en haut décrivent un cycle prévisible (en deux phases), par lequel l'innovation de deuxième degré crée une nouvelle valeur comme suite au changement du modèle d'affaire :

1. Première phase du cycle : l'élaboration et la découverte d'un nouveau concept d'affaire (phase de créativité et imagination entrepreneuriale : les patterns A + B + C)



**Figure 21 : Le nouveau concept d'affaire émerge à l'intersection de trois dimensions ( $A \cap B \cap C$ ).**

2. Deuxième phase du cycle : l'implantation et la reproduction du nouveau concept d'affaire (phase d'exécution opérationnelle : les patterns D).

Un concept d'affaire ne peut pas créer de la valeur sans passer le test de la cohérence interne, obtenue par une adaptation organisationnelle (des systèmes et des activités). Ce test peut s'avérer difficile quand il exige des transformations majeures et rapides. C'est le cas de Best Buy, Swatch et People Express.

Ainsi, les innovations munies d'un potentiel de création de valeur devraient :

- améliorer l'expérience des clients dans la relation avec la firme (non seulement au niveau de produit ou service, mais aussi au niveau de l'interaction),
- améliorer la différenciation concurrentielle de la valeur offerte,
- améliorer la différenciation concurrentielle avec les ressources disponibles,
- et améliorer la performance opérationnelle.

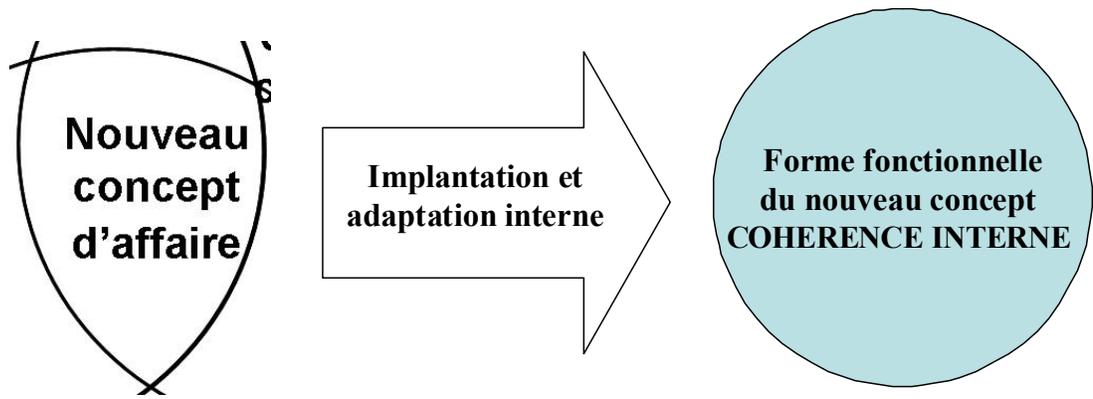


Figure 22 : L'adaptation du nouveau concept aux réalités internes = cohérence interne

Un concept d'affaire devrait être implanté et testé pour prouver sa rentabilité sur le marché. Ensuite, le concept d'affaire rentable devrait trouver les ressources de soutien nécessaires pour financer sa reproduction. De cette façon, son potentiel de création de valeur et celui de l'innovation seront augmentés. Une innovation ne trouvant pas les ressources nécessaires ne peut pas créer de valeur.

Cette croissance se réalise par l'augmentation de la capacité opérationnelle et l'expansion géographique. Les patterns D confirment la nature de cette intervention entrepreneuriale. La firme devrait posséder ou procurer les ressources nécessaires pour soutenir sa croissance. Par investissement, la firme croît proportionnellement avec la valeur créée pour les clients et pour elle, par un effet de boule de neige.

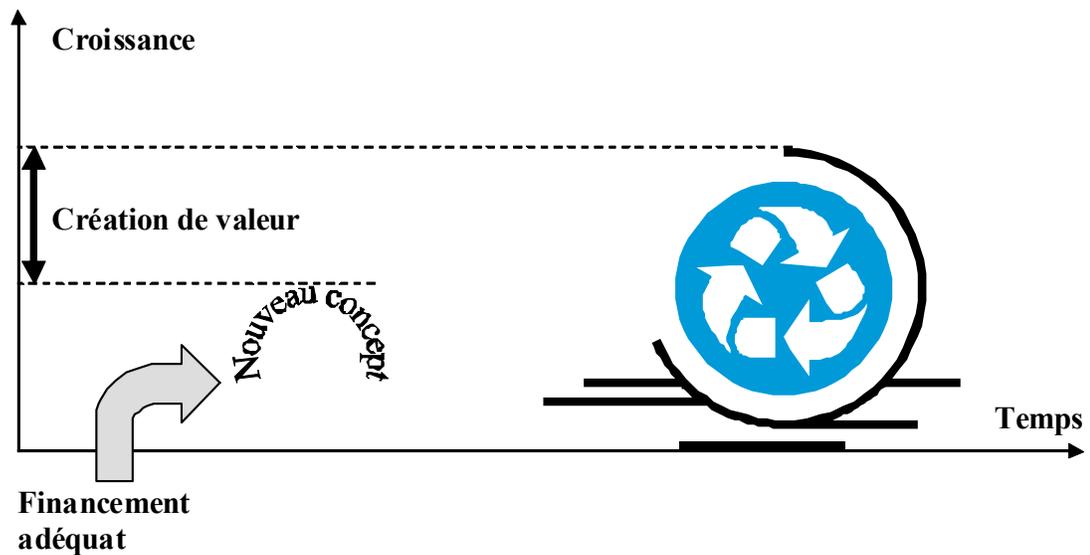


Figure 23 : La reproduction du nouveau concept d'affaire par financement adéquat (l'effet de boule de neige)

Cet effet a été aussi décrit par Jim Collins (2001) sous le nom d'*effet du volant* d'inertie (flywheel effet), associé à une « énergie cinétique » qui assure, à long terme, l'inertie amplificatrice et créatrice de valeur.

### **Définir et cultiver l'innovation en pratique**

Cette recherche a montré qu'il faut cesser de considérer l'innovation comme strictement technologique. En définissant l'innovation d'une manière élargie, les gestionnaires peuvent profiter du pouvoir infini de l'imagination et de la créativité humaine. Ainsi, toute solution, idée et nouvelle façon de voir les choses peut être une innovation créatrice de valeur si elle est associée à un concept d'affaire profitable. Il y a des facteurs qui conditionnent la création de valeur, mais tout concept d'affaire peut être amélioré par l'innovation.

Les dirigeants d'aujourd'hui devraient prendre conscience et profiter de la créativité des employés comme une ressource stratégique essentielle. Le rôle des managers serait alors d'intégrer les innovations dans le concept d'affaire actuel. Ils devraient aussi juger la pertinence du moment ou du changement du concept d'affaire, en rapport avec une nouvelle cohérence interne.

## **8.2. Limites de la recherche**

Notre recherche est placée sous une perspective constructiviste dans le sens de Mir et Watson (2000, p. 950) et on reconnaît l'approche subjective quant à l'interprétation des phénomènes observés. Certains repères et arguments « réalistes » employés tout au long de notre recherche ressortent de la littérature de management stratégique, d'autres « constructivistes » ont été proposés pour mieux servir à l'analyse de la réalité étudiée. Nous reconnaissons et assumons une certaine dose inhérente de subjectivité, qui constitue une limite pour cette recherche.

Par sa nature qualitative, notre étude s'est résumée à saisir un nombre restreint d'aspects et facteurs reliés à l'innovation et stratégie. Nous assumons le choix de ces aspects, dans la mesure où ils sont ressortis des courants théoriques dominants de la stratégie et des patterns trouvés par l'analyse réalisée. Cette recherche, essentiellement qualitative, s'est basée sur un nombre réduit d'études de cas analysées, qui n'est pas

significatif du point de vue statistique. Toutefois, la théorie proposée nous paraît soutenir le test de réalité des cas examinés.

Une autre limitation importante a été l'impossibilité de faire la triangulation des données comprises dans certains cas étudiés. Nous n'avons pas trouvé d'études similaires de cas pour Best Buy, NBIC et People Express. Par contre, nous avons trouvé des descriptions similaires qui ont confirmé certaines données pour le cas de Swatch et Intel. Notre recherche a utilisé les données trouvées sans une triangulation parfaite des données prises en calcul.

En outre, notre recherche qualitative n'a pas pu vérifier l'impact individuel de chaque variable prise en considération sur la création de valeur. Nous n'avons pas vérifié les relations qui lient ces paramètres et nous avons seulement proposé une logique qui nous a paru adéquate aux faits trouvés. Il s'agit de notre interprétation de phénomènes, qui propose un cadre théorique pour l'innovation et qui devrait être validé par les recherches futures.

### **8.3. Pistes de recherche**

1. Ces dernières décennies, la stratégie a cherché des concepts pour guider la création de valeur. Encore trop abstraite, elle reste peu accessible à la pratique. Le développement du modèle d'affaire, en tant que construction conceptuelle, a permis une approche pratique. Notre recherche insiste sur l'importance de l'utiliser d'un ensemble de repères théoriques dans la création de valeur en pratique. Une piste de recherche que nous considérons importante serait le développement des outils pertinents pour traduire la réalité économique actuelle et prendre en compte la dynamique concurrentielle. Le modèle d'affaire que nous avons proposé représente une synthèse des dernières théories et modèles économiques.

2. Une autre piste de recherche serait de vérifier l'utilité et la pertinence de notre modèle d'affaire de synthèse sur un échantillon plus grand. Sans avoir la prétention d'être

parfait, notre modèle reste bien documenté. Cela n'empêcherait pas son évolution, par contributions théoriques et empiriques ultérieures.

3. Notre recherche a mis en évidence le rôle essentiel de la créativité entrepreneuriale dans la création de nouvelle valeur. Des recherches approfondies pourraient valider notre conclusion.

4. Si le rôle essentiel de l'entrepreneur dans la création de nouvelle valeur était confirmé, cela devrait inciter l'approfondissement de cette dimension en recherche stratégique.

5. En même temps, les futures études pourraient préciser le rapport que la créativité entrepreneuriale entretient avec l'environnement d'affaire.

## **8.4. Conclusion**

Nous soulignons le bénéfice de définir l'innovation d'une manière élargie : tout changement qui introduit une nouveauté d'une manière préméditée pour améliorer la performance économique est une innovation. L'innovation acquiert ainsi un sens très large, parce qu'il y a une infinité de variantes de faire les choses ou de combiner les éléments d'affaire. Définie de cette manière, l'innovation permet l'exploration et l'exploitation de la créativité humaine au-delà des limites technologiques. Dans cette perspective, l'innovation technologique s'avère une alternative simple pour la création d'une nouvelle valeur, d'autres variantes plus profitables étant possibles.

Parce que l'imagination et la créativité humaine sont à l'origine de la création d'une nouvelle valeur, elles deviennent les premières ressources stratégiques qui font évoluer un concept d'affaire vers une performance améliorée. L'innovation représente seulement le véhicule et la forme d'expression de ces ressources. La valeur d'autres ressources dépend ainsi du sens que les premières ressources stratégiques (la créativité et l'imagination

humaine) leur accordent. Il en découle que dans un même contexte, les mêmes ressources peuvent être toujours mieux valorisées.

En outre, cette recherche propose à l'innovation une nouvelle perspective. Actuellement, par l'internalisation de l'innovation à tous les niveaux d'une firme, la stratégie acquiert une dynamique d'évolution plus contemporaine. Cela signifie que l'innovation n'est pas une ressource ou une théorie, mais un phénomène chronique généralisé d'évolution. De nos jours, l'innovation devient de plus en plus normale et d'une façon accélérée, elle devient la norme qui organise et prépare le présent pour le faire évoluer. Considérer l'innovation comme une ressource ou un phénomène isolé se traduit par une limitation de son potentiel bénéfique. Notre travail a mis en évidence l'impossibilité d'isoler l'innovation de son contexte et des dimensions d'affaire. La solution ne serait pas de réduire l'impact de l'innovation, mais plutôt de profiter de son potentiel créateur et d'anticiper et de se préparer pour l'avenir.

L'entreprise d'aujourd'hui ne devrait pas attendre la perte ou la chute de sa rentabilité pour commencer à innover, mais plutôt préparer son avenir, par anticipation et innovation. L'innovation ne doit pas faire peur aux dirigeants, mais les inciter à mettre en question le présent dans la perspective du futur.

L'innovation stratégique (de deuxième degré) devient un complément actuel et nécessaire à la réflexion stratégique, indispensable à la création d'une nouvelle valeur. Actuellement, les analyses stratégiques qui utilisent diverses théories n'ont pas le pouvoir d'anticiper et d'expliquer la création d'une nouvelle valeur. La stratégie n'est qu'un outil passif (et raffiné) d'analyse, démunie du pouvoir d'offrir des solutions de création de valeur. Seule l'originalité entrepreneuriale peut apporter les solutions de création d'une nouvelle valeur.

L'innovation placée dans une perspective stratégique met en évidence l'évolution économique contemporaine qui s'obtient principalement par la créativité stratégique. Par cette perspective, le sens donné à la stratégie s'enrichit et devient un véritable art. Cette approche ouvre à l'innovation une perspective stratégique et aussi une perspective innovatrice à la stratégie. L'élaboration stratégique se définit alors comme un acte de réflexion et de créativité, qui stimule l'anticipation et la vision créatrice de valeur.

Depuis un siècle, notre vie a changé, en ignorant le rôle transformateur de l'innovation, en surprenant quelquefois les conservateurs, en décevant parfois les rêveurs. Dans cette optique, l'innovation reste le principal vecteur de changement et de négociation contre l'inertie. Tout comme l'art, l'innovation reste l'expression favorite de l'imagination et de la créativité humaine, en proposant à notre quotidien un nouvel espoir et une nouvelle vision.

## Bibliographie

AGENCE de promotion économique du Canada atlantique, (2004), Sur la voie rapide : guide de l'innovation à l'intention des petites et moyennes entreprises ([www.acoa-apecca.gc.ca](http://www.acoa-apecca.gc.ca));

AFUAH Allan (2004), *Business Model a Management Strategic Approach*, McGraw-Hill Companies, Inc., NY;

ALTER Norbert (2000), *L'innovation ordinaire*, Éditions Paris;

ANSOFF Igor (1965), *Corporate Strategy*, 1965, McGraw-Hill;

BARNEY J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*; Mar. 1991; 17, 1; pg. 99-120;

BARNEY J. (1995), Looking inside for competitive advantage, *The Academy of Management Executive*; Nov. 1995; 9, 4; pg. 49-61;

BEER Michael (1990), People Express Airlines: Rise and Decline, *Harvard Business School*, case n. 490- 012, pg. 1-23;

CHAN Kim et Renee MAUBORGNE (1999), Strategy, value innovation, and the knowledge economy, *Sloan Management Review*; spring 1999; 40, 3; pg. 41-59;

CHESBROUGH Henry et Richard S. ROSENBLUM, (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Technologie, *Industrial and Corporate Change*, Jun 2002; 11, 3;

COLLINS Jim, (2001), *Good to Great*, HarperCollins Publishers Inc., New York, 100221;

COLLINS Jim et MONTGOMERY C., (1995), Competing on Resources: Strategies for 1990s, *Harvard Business Review*, July-August 1995, p. 118-128

DICTIONNAIRE Le petit Robert, format électronique, (2002);

DONALD Mitchell et Coles CAROL (2003), *Business model innovation*, Executive Excellence, Apr 2003; 20, 4;

DUNPHY Steven M. et Paul R. HERBIG (1997), Seven Steps to Innovation, Entrepreneurship, *Innovation, and Change Revue*, Volume 6, no. 2, June 1997, pg. 109-126;

EISENHARDT Kathleen (1989), Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550;

GARCIA Rossana et Roger CALANTONE, (2002), A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *The Journal of Product Innovation Management*, no. 19, 2002, p. 110—132);

GAYNOR Gerard (2002), *Innovation by design*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, ISBN 0-8144-0696-3;

GIROUX Nicole (2003), dans *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (p. 41-84), coordonné par Yvonne Giordano, Éditions Management & Société;

GOLDSMITH Ronald E. et John R. KERR (1991), Entrepreneurship and adoption innovation theory, *Technovation*, vol. 11, nr. 6 (1991) 373-382;

GRAND DICTIONNAIRE de la langue française, adresse : [www. legranddictionnaire.com](http://www.legranddictionnaire.com).

GRANT Robert (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*; Spring 1991; 33;

GREENWOOD Royston & C.R. HININGS (1996), Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism, *The Academy of Management Review*, Oct 1996; 21, 4, pg. 1022-1054;

GOLDSMITH Ronald E. et John R. KERR (1991), Entrepreneurship and adoption innovation theory, *Technovation*, vol. 11, nr. 6 (1991) 373-382;

HAFSI Taïeb (1997), *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Éditions Transcontinental inc, Montréal.

HAMEL Gary (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.

HOWELLA Jane M. et Christine M. SHEA (2001), Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance, *Journal of Product Innovation Management*, 2001, vol. 18, pg 15-27;

KASTURI Rangan et Chakravarthy BALEJI (1997), *Best Buy case n. 9-598-016*, Harvard Business School, pg. 1-30, 1997;

MAGRETTA Joan (2002), Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, R0205F, May, 2002, p.86-92;

MINTZBERG Henry (1989), *Le Management, voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation;

MINTZBERG Henry, Joseph LAMPEL, Brian QUINN et Sumantra GHOSHAL (2002) *The Strategy Proces, Concepts, contexts, cases 4<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall Business Publishing, The National Bicycle Industrial Company: Implementing a Strategy of Mass-Customisatioin, p. 411, Section Cases;

MIR Raza et Andrew WATSON (2000), Strategic Management and the Philosophy of Science: The Case for a Constructivist Methodology, *Strategic Management Journal*, 21, 941-953;

MORRIS Michael, Minet SCHINDEHUTTE, Jeffrey ALLEN (2005), The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research* 58 (2005) 726– 735;

MUDD Samuel (1995), Kirton adaption-innovation theory: organizational implications, *Technovation*, Vol. 15 No. 3, (1995) 165-175;

MUSTAR Phillipe, Hervé PENAN et Alain-Charles MARTINET (2003), *Encyclopédie de l'innovation*, Editure Economica, Paris;

NIJHOF A., K. TAHHENDANT et J .C. LOOISE (2000), Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees, *The international Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, vol. 22, 200, pg. 675-694;

PENROSE E. (1959), *The growth of the Firm*, Basil Blackwell Publisher;

SAMSON Pierre (1992), *Organiser son travail personnel*, Paris : Les Éditions d'organisation universitaires;

PORTER Michael (1986), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions;

PORTER Michael (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press;

PRAHALAD C.K. et V. RAMASWAMY (2004), *The Future of Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston;

PRAHALAD C. et Gary HAMEL (1990), The Core Competency of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1991, p.79-91;

PRAHALAD C. et Gary HAMEL (1995), *La conquête du futur*, Paris, InterEditions;

McADAM Rodney et William KEOGH (2004), Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs, *Creativity and Innovation Management Revue*, Volume 13, No. 2, June 2004;

SAINT-PAUL R. et P.F. TENIERE-BUCHOT (1975), *Innovation et évaluation technologiques : sélection des projets, méthodes de prévision*, Entreprise moderne d'édition, Paris;

SCHOETTL Jean-Marc (2006), Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, Wikipedia, à l'adresse suivante :

<http://www.univ-lille1.fr/gremco/AIMS/communications/lehlcomm.doc.;>

SCOTT Donald et Ronald M. BLAIR (1979), *The Technical Entrepreneur*, Press Porcepic;

SCHNAARS Steven P. (1994), *Managing Imitation Strategies*, Library of Congress Cataloging-in Publication Data;

SCHUMPETER, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge Harvard University Press;

SLYWOTZKY Adrian (1996), *Value Migration*, Corporate Decisions, Inc.;

SLYWOTZKY Adrian et MORRISON David (1998), *La zone de profit*, Edition Village Mondiale, Paris;

SLYWOTZKY Adrian., MORRISON David (1999), *Profit Patterns*, Times Books of Random House, Inc., New York, and Random House of Canada Limited, Toronto;

TEECE David (2003), *Essay in Technology Management and Policy*, World Scientific Publishing Co.;

TEECE David, Gary PISANO et Amy SHUEN (1997), Dynamic capabilities and strategic management, dans *Essay in Technology Management and Policy*, World Scientific Publishing Co., 2003;

TRIDIB Mazumdar (1993), A value-based orientation to new product planning; *The Journal of Consumer Marketing*, 1993; 10, 1; pg 28-41;

VEZINA Martin (2000), Note 14 dans, *La stratégie des organisations, une synthèse*, par Taïeb Hafsi, Francis Séguin et Jean-Marie Toulouse, Les éditions Transcontinental Inc. 2000, p.284;

WERNEFELT B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 2, 1984, p. 171-180;

YVONNE Giordano (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions Management & Société;

YOFFIE David et Yusi WANG (2005), Apple computer 2002, *Harvard Business School* case 9-702-469;

YOUNGME Moon (2004), The birth of Swatch, *Harvard Business School*, case504-096, pg. 1-15;

YOUNGME Moon et Christina DARWALL (2002), Inside Intel Inside, *Harvard Business School*, case502-083, pg. 1-24;

YOUNGME Moon et John QUELCH (2004), Starbucks: Delivering Customer Service, *Harvard Business School*, case 9-504-016.

## Annexes

### Annexe A: Les classes de ressources

| Ressources      |                       | Durabilité      |           |
|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------|
|                 |                       | Capitalistiques | Éphémères |
| Différenciation | 1. De différenciation | I               | III       |
|                 | 2. Indifférenciées    | II              | IV        |

#### *I. Les ressources de différenciation capitalistiques*

- l'unicité physique (location, Porter, p. 160), le brevet, les droits minéraux (Collins & Montgomery, 1995, p. 121),
- l'expertise ou le savoir-faire (Porter, 1980, p. 11),
- l'expérience (Porter, 1986, p. 17),
- les activités et les services (Teece, 2003),
- la propriété des ressources rares (qui augmentent leur valeur dans le temps, Barney, 1995, p. 52),
- l'avantage temporel (« *time compression difficulties* », Afuah, 2004, p. 113),
- l'inter connectivité spécifique d'affaire : les relations avec les fournisseurs, les distributeurs, les clients, les partenaires (Afuah, 2004, p. 114),
- l'avantage historique (Afuah, 2004, p. 114),
- le succès antérieur de la firme ou du produit (« *success breeds success* », (Afuah, 2004, p. 113),
- l'ambiguïté causale (Collins & Montgomery, 1995, p. 121),
- les processus de coordination/intégration, (Teece, 2003),
- la flexibilité des structures d'exploitation qui vise l'apprentissage et l'adaptation continue (Teece, p. 98),
- les actifs de connaissances (difficile commerciable) (Teece, 2003),
- la marque (Porter, 1986, p. 17),
- la réputation (Porter, 1986, p. 17) concernant premier sur le marché, la performance, la qualité, le service, etc.) (Afuah, p. 20-22),
- la fidélisation des clients (l'augmentation de la dépendance des clients, le coût de sortie ou d'échange, le service qui complète l'offre, etc.) (Porter, 1980, p.19).

## ***II. Les ressources indifférenciées capitalistiques***

- l'inter connectivité spécifique d'affaire : les relations avec les fournisseurs, les distributeurs, les clients, les partenaires (Afuah, 2004, p. 114),
- l'avantage historique (Afuah, 2004, p. 114),
- la capacité d'intégration en amont ou en aval (Porter 1980, p. 28 et 1986, p. 17),
- le pouvoir de vente ou d'achat (Porter, 1986),
- les ressources financières (Porter, 1986, p. 17),
- les barrières à l'entrée, (Porter, 1980),
- la part de marché (Porter, 1980).

## ***III. Les ressources de différenciation éphémères***

- le brevet, les droits minéraux (Collins & Montgomery, 1995, p. 121),
- l'innovation (Afuah, 2004, p. 26-28),
- l'inter connectivité spécifique dans le réseau : les externalités du réseau (Afuah, p. 20-22) et la propriété d'un standard,
- l'ambiguïté causale (Collins & Montgomery, 1995, p. 121),
- la nouvelle technologie (Porter, 1980, p. 11),
- les compétences,
- l'indépendance de voie (Teece & al, 1997, Collins, p. 122),
- les attributs de différenciation du produit ou service,
- le premier sur le marché (le timing) (Afuah, p. 20-22),
- le design (Porter, 1980, p. 11),
- la nature standardisée de production,
- les barrières à l'entrée (Porter, 1980, Afuah, 2004)
- les actifs hautement spécialisés qui diminuent leur valeur et qui demandent un grand coût de transfert ou conversion (Porter, 1980, p. 19).

## ***IV. Les ressources indifférenciées éphémères (qui appuient une stratégie de coût, mais qui ne sont pas durables)***

- les processus de production et transformation, les services (Teece, 2003),
- l'automatisation de production,

- les facteurs de coût (fixes et variables, associés au coût de développement, d'approvisionnement, de location, de production, de coordination, de transaction, etc., le coût d'agence , Afuah, 2004, p. 26-28, p. 18).

## **Annexe B : Sommaire des patterns d'action A, B, C et D identifiés**

**Les patterns A** ont visé le couple firme/clients pour améliorer la satisfaction des clients :

A1- la redéfinition des clients par :

- A1.1 - la redéfinition de leurs besoins et préférences ;
- A1.2 - l'exploration de besoins et préférences non exploités ou mal exploités;
- A1.3 - la redéfinition (modification) du segment de marché ;

A2- la redéfinition de la valeur offerte par :

- A2.1- la redéfinition des produits ou des services ;
- A2.2- la redéfinition de la manière de fournir les bénéfices ;
- A2.3- l'amélioration de la valeur perçue de clients par :
  - A2.3.1. l'amélioration de la valeur utile;
  - A2.3.2. l'amélioration de la valeur signalisée;
  - A2.3.3. l'explication aux clients sur la valeur offerte;
  - A2.3.4. la variation du prix.

**Les patterns B** ont amélioré la position stratégique dans le réseau de valeur par:

B1- un positionnement supérieur de l'offre par rapport aux concurrents par :

- B1.1- une offre perçue comme supérieure aux concurrents;
- B1.2- l'obtention d'un rapport (valeur offerte/prix) supérieur aux concurrents

B2- l'obtention d'un avantage concurrentiel :

- B2.1- d'une taille importante par des innovations multiples;
- B2.2 - d'une durabilité supérieure par des innovations successives;
- B2.3- l'obtention d'une importante force de coopération avec les clients.

**Les patterns C** ont développé des nouvelles ressources, compétences et capacités stratégiques. Ces patterns ont visé à :

C1- développer les ressources nécessaires de différenciation;

C2- construire son avantage concurrentiel avec des ressources durables

C3- procurer à l'extérieur les ressources de soutien (financières) nécessaires.

**Les patterns D** ont visé l'implantation et la reproduction opérationnelle du nouveau concept d'affaire par :

D.1.- l'implantation opérationnelle du nouveau concept :

- D.1.1- l'adaptation des processus et activités aux exigences du nouveau concept;
  - D.1.1.1. assurer la profitabilité du concept ou l'avantage concurrentiel de coût;
  - D.1.1.2. assurer une cohérence interne;
- D.1.2. l'introduction d'un changement convergent et révolutionnaire;

D.2.- reproduction du nouveau concept par :

- D.2.1.- croissance et l'augmentation de la capacité opérationnelle;
- D.2.2.- expansion géographique.

### **Les patterns d'action A :**

L'innovation de deuxième degré est intervenue pour améliorer le rapport entretenu par les firmes avec leurs clients. Elle a redéfini les clients (pattern A1) et la valeur offerte (pattern A2).

#### **Les patterns d'action A1 : la redéfinition des clients**

La redéfinition des clients s'est réalisée par la redéfinition de leurs besoins et préférences (pattern A1.1), par l'exploration de nouveaux besoins et préférences, non exploités ou mal exploités (pattern A1.2) et par la redéfinition du segment de marché (pattern A1.3).

#### **Les pattern d'action A1.1 : la redéfinition des besoins et préférences des clients**

Les firmes analysées ont saisi « l'évolution naturelle des besoins et préférences des clients» (Slywotzky, 1996, p. 4), ce qui a conduit à l'élaboration d'une nouvelle offre. Les nouveaux clients de Best Buy apprécient la valeur des produits électronique et le prix bas. Ils ne sont pas naïfs, ils ont besoin d'informations techniques pour comprendre la valeur achetée. Ils sont intéressés d'un portefeuille élargi de produits (électroniques, audio, vidéo et électroménagers, etc.). Les clients de SMH qui achètent Swatch préfèrent une montre associée à leur image et personnalité, qui est à la fois un accessoire de mode, assortie à diverses occasions. Les nouveaux clients d'Intel ont besoin (pour leur ordinateur) de fiabilité et performance. Les clients de NBIC qui achètent la bicyclette Panasonic ont des préférences et besoins uniques, adaptés à leurs caractéristiques physiques. Pour les clients de People Express le besoin principal est le voyage à faible prix.

Pattern d'action A1.2 : l'exploration de besoins et préférences non exploités ou mal exploités. « La découverte des critères d'achat importants, que les clients (ou les concurrents) n'ont pas perçus, offre des possibilités considérables de différenciation» (Porter, 1985, p. 195). Best Buy a réalisé une étude de marché pour comprendre ses clients, qui a révélé qu'ils n'aimaient pas la pression des vendeurs, que le design des magasins comptait moins par rapport à l'atmosphère intérieure et qu'ils avaient besoin d'informations techniques. SMH a découvert que ses clients appréciaient la mode. Intel a découvert que la performance et la fiabilité étaient essentielles pour les utilisateurs d'ordinateurs. Les clients de NBIC appréciaient une bicyclette personnalisée, fabriquée sur leur mesure. People Express a découvert que le prix des billets était plus important que la nourriture ou les boissons au bord d'avion.

### Pattern d'action A1.3 : la redéfinition (modification) du segment de marché

La redéfinition (modification) du segment de marché a assuré un couple plus profitable entre les firmes et leurs clients.

Best Buy a élargi progressivement son segment de clients, à travers les trois concepts d'affaire, par l'introduction de nouveaux produits en demande. SMH et Intel ont changé complètement leur segment de client pour un autre plus profitable. Swatch ne s'adressait pas aux clients traditionnels de SMH qui appartenaient à haute de gamme, mais aux clients du segment de prix de 40\$. Tandis que les anciens clients d'Intel sont les producteurs d'ordinateurs, les nouveaux clients deviennent les utilisateurs finaux d'ordinateurs, les seuls capables d'augmenter l'adoption. Dans le cas de NBIC, les nouveaux clients qui achètent la bicyclette Panasonic ne font plus partie d'un segment de marché. Ils deviennent uniques, parce que leurs besoins et préférences sont uniques.

### **Les patterns d'action A2, la redéfinition de la valeur offerte aux clients.**

Ces patterns ont pris en compte les nouvelles définitions de besoins et préférences des clients, qui ont conduit à la redéfinition des produits ou des services (pattern A2.1), à la redéfinition de la manière de fournir les bénéfices (pattern A2.2), au changement du prix (pattern A2.4) et à l'amélioration de la valeur perçue par les clients (patterns A2.3). Et parce que la valeur perçue par les clients provient de la valeur utile et de la valeur signalisée, son amélioration s'est réalisée par l'amélioration de la valeur utile (pattern A2.3.1), par l'amélioration de la valeur signalisée (pattern A2.3.2) et l'explication de la valeur offerte (pattern A2.3.3).

### Pattern d'action A2.1 : la redéfinition des produits ou des services

Best Buy a élargi le portefeuille de produits sous tous les trois concepts. SMH a invoqué le concept de montre de mode assortie à diverses occasions, afin d'offrir chaque année deux collections de 80 modèles différents. Les microprocesseurs d'Intel sont devenus de plus en plus évolués. Pour répondre aux besoins des clients du segment de basse gamme, Intel a introduit le microprocesseur Celeron. NBIC, grâce au système POS, a répondu d'une manière idéale à la demande croissante pour la diversité. L'offre de People Express représentait une nouveauté sur le marché.

### Pattern d'action A2.2 : redéfinir la manière de fournir les bénéfices

Best Buy a changé significativement la manière de vente de ses produits, par l'introduction du format « *super store* », par l'élimination de la pression de vente, par l'accès libre de tester en magasins les bénéfices, etc. La montre Swatch n'est plus vendue dans les

bijouteries ou les magasins de lux, comme les montres suisses auparavant. Les microprocesseurs d'Intel ne sont plus choisis par les producteurs d'ordinateurs, mais par les nouveaux clients d'Intel (les utilisateurs finaux) qui les exigent. Les nouvelles bicyclettes Panasonic ne sont plus achetées en magasins, mais elles sont livrées aux clients. Les clients de People Express ne réservent pas les billets, ils les achètent en aéroport, parce les vols sont fréquents et l'horaire est convenable.

Pattern d'action A2.3 : l'amélioration de la valeur perçue (utile et signalisée)

Toutes les firmes analysées ont amélioré la valeur perçue de leur offre (produits/service) pour leurs clients. Porter (1986, p. 197) observait que « la différenciation provient d'un mode unique de création d'une valeur pour le client. Elle peut résulter de la satisfaction de critères d'utilisation ou de signalisation ». De la sorte, la valeur perçue provient de la valeur utile, de la valeur signalisée, de l'information (sur le produit) fournie aux clients et de la variation du prix.

Pattern d'action A2.3.1 : l'amélioration de la valeur utile

Les firmes analysées ont amélioré significativement la valeur utile offerte, ce qui a encouragé et motivé les clients d'acheter. Le couple firme/client devient plus profitable et l'expérience des clients s'améliore. Les magasins de Best Buy en format « *super store* » assuraient un environnement plus confortable d'achat. Plusieurs nouveaux produits sont ajoutés, la pression de vente a disparu, les vendeurs fournissent des informations, les clients avaient libre accès pour tester les produits. SHM offre non seulement une montre, mais aussi un accessoire de mode, qui peut s'assortir à différentes occasions. La performance des microprocesseurs d'Intel est toujours améliorée. NBIC, grâce au système POS, offrait à ses clients une valeur utile idéale. People Express offrait un service excellent.

Pattern d'action A2.3.2 : l'amélioration de la valeur signalisée.

Toutes les firmes analysées ont attiré l'attention sur la valeur supérieure de leur offre (produits/service), ce qui a attiré davantage les clients. Best Buy a changé son nom et son logo (« Toujours les plus bas prix garantis »). La publicité de Swatch et Intel était planétaire. Intel est devenu la sixième marque la plus appréciée au monde. La notoriété des bicyclettes Panasonic devient mondiale.

Pattern d'action A2.3.3 : expliquer aux clients l'offre

« ...Les clients ne paieront pas une valeur qu'ils ne perçoivent pas » (Porter, 1986, p. 175). Le vendeur de Best Buy devient une source d'information, il explique aux clients les

caractéristiques techniques des produits. Les centres de démonstration invitaient les clients à tester les produits. Les écrans tactiles expliquaient les caractéristiques des produits. Intel a investi massivement dans la campagne « Intel Inside » pour expliquer aux clients le rôle du microprocesseur. Le système POS impliquait les clients dans la fabrication de leur bicyclette et expliquait ainsi leurs choix.

Pattern d'action A2.3.4 : la variation du prix

Best Buy et SMH ont diminué les prix de leurs produits/services. Best Buy et People Express sont devenu leaders de prix sur leur marché. Intel et Panasonic ont augmenté le prix de leurs produits, justifié par l'introduction d'une innovation technologique, et d'une amélioration de la valeur du produit.

**Les patterns d'action B**

Les innovations de deuxième degré analysées ont obtenu une position stratégique dans le réseau de valeur par un positionnement supérieur de l'offre par rapport aux concurrents (pattern B1) et par l'obtention d'un avantage concurrentiel (pattern B2). Le positionnement supérieur de l'offre par rapport aux concurrents (pattern B1) a été obtenu en offrant une valeur perçue par les clients comme supérieure aux concurrents (pattern B1.1) et en obtenant un rapport (valeur offerte/prix) supérieur aux concurrents (pattern B1.2).

Le nouvel avantage concurrentiel a été obtenu par une accumulation d'innovations multiples, pour le rendre d'une taille et d'une durabilité importante (patterns B2.1, B2.2).

Pattern d'action B1.1 : l'offre d'une valeur supérieure aux rivaux

Les prix de Best Buy étaient les plus bas sur marché, les microprocesseurs d'Intel étaient les plus performants, les bicyclettes Panasonic étaient les meilleures, fabriquées sur mesure, People Express était leader de faible prix et de la qualité du service.

Pattern d'action B1.2 : l'obtention d'un rapport (valeur offerte/prix) supérieur aux concurrents

Dans le cas de Best Buy et People Express, leurs prix sont les plus bas sur marché et la qualité du service est exceptionnelle. Cela fournit un rapport optimal. La montre Swatch transportait la grande tradition, qualité et notoriété suisse, mais à prix modeste. Intel et NBIC ont augmenté les prix de leurs produits, mais aussi la valeur offerte.

Pattern d'action B2 : l'obtention d'un avantage concurrentiel

L'obtention d'un avantage concurrentiel reste un facteur critique pour la création de valeur. Sur le marché de vol à longues distances, People Express n'a obtenu aucun avantage concurrentiel, cela étant la principale cause de son déclin.

Pattern d'action B2.1 : l'obtention d'un avantage concurrentiel d'une taille importante par des innovations multiples

Par l'introduction de plusieurs différenciations concurrentielles, les firmes analysées ont agrandi la taille de l'avantage concurrentiel et ont élevé hautement la barrière contre l'imitation. Best Buy, sous le concept 2, offrait les plus bas prix sur le marché, mais aussi une relation de qualité avec les clients. Le concept 3 de Best Buy est introduit particulièrement pour agrandir la taille de l'avantage concurrentiel du concept 2, qui était déjà suffisante. Swatch n'est pas une simple montre, mais elle est suisse, est un accessoire de mode et coûte peu. NBIC n'offre pas seulement une bicyclette idéale, mais la personnalise et entretient une relation étroite avec les clients. People Express offrait non seulement les meilleurs prix de billets, mais aussi un excellent service et un horaire de vol convenable et fréquent.

Pattern d'action B2.2 : l'obtention d'un avantage concurrentiel d'une durabilité supérieure par des innovations multiples et successives

Porter (1985, p. 197) observait que «la durabilité d'une stratégie de différenciation est plus grande lorsqu'elle provient de sources multiples et non d'un seul facteur».

Best Buy a changé périodiquement son concept d'affaire. SMH changeait deux fois par année ses modèles. Intel introduisait régulièrement de nouvelles générations de microprocesseurs, de plus en plus performants.

### **Les patterns d'action C**

L'avantage concurrentiel s'obtenait avec les ressources de différenciation pour une différenciation concurrentielle (pattern C1) et avec les ressources capitalistiques pour une différenciation durable (pattern C2). Certaines firmes ont trouvé à l'extérieur les ressources financières (les patterns C3).

Pattern d'action C1 : les ressources de différenciation

La relation avec les clients et la structure de coût de Best Buy représentaient deux importantes ressources de différenciation. La tradition et l'expertise suisse, mais aussi le laboratoire de design sont deux importantes ressources de différenciation de SMH. L'expertise technologique d'Intel représentait la principale ressource de différenciation. Le

savoir-faire, la location et les relations avec les fournisseurs représentaient les principales ressources de différenciation de NBIC. La qualité du personnel est la structure de coût représentaient les ressources principales de différenciation de People Express.

Pattern d'action C2 : La construction d'un avantage concurrentiel avec les ressources durables

Les seules ressources durables possédées par Best Buy sous le concept 1 étaient le nom (ressource de différenciation) et les 40 magasins (ressource de soutien). Sous le concept 2, des nouvelles ressources durables sont ajoutées : la relation avec les clients, la notoriété de la marque, le logo et un nombre supplémentaire de magasins (204). Sous le concept 3, le portefeuille de ressources durables augmente avec 47 nouveaux magasins. Dans le cas de SMH, le concept Swatch a ajouté les ressources durables suivantes : la fidélisation des clients, le savoir-faire et l'expérience des designers. Dans le cas d'Intel, les nouvelles ressources capitalistiques sont la notoriété immense de la marque, les relations d'affaires avec les OEMs et la capacité de R&D. Pour NBIC, la réputation nationale et internationale de sa technologie reste les principales ressources durables. Pour People Express, les ressources durables sont la qualité des employés et la culture entrepreneuriale de l'organisation.

Patterns C3 : l'obtention de l'extérieur des ressources externes de soutien (financières).

Best Buy devient publique en 1985 et finance le concept 1 avec un emprunt de 80 millions \$. Pour le concept 2, Best Buy procure un nouveau financement de 555 millions \$. SMH a procuré facilement (auprès les banquiers suisses) les ressources nécessaires pour financer son concept Swatch. Intel et NBIC possédaient les ressources nécessaires pour leurs concepts. People Express a financé son concept par l'emprunt qui vient de Citicorp Venture Capital et Hambrecht & Quist. People Express devient ensuite publique et finance sa croissance par la bourse.

**Les patterns d'action D**

Les firmes analysées ont implanté (pattern D1) et ont reproduit au niveau opérationnel (pattern D2) le nouveau concept. L'implantation opérationnelle du nouveau concept (pattern D1) a traduit une adaptation des processus et des activités aux exigences du nouveau concept (pattern D1.1) et par un changement convergent et révolutionnaire (pattern D1.2). Les nouveaux processus et activités ont visé la profitabilité du concept ou l'obtention d'un avantage de coût (pattern D1.1.1) et une cohérence interne (pattern

D1.1.2). La duplication du nouveau concept (pattern D2) a entraîné une croissance par l'augmentation de la capacité opérationnelle (pattern D2.1) et par l'expansion géographique (pattern D2.2).

Pattern d'action D1 : l'implantation opérationnelle du nouveau concept concerne la mise en pratique du nouveau concept.

Pattern d'action D1.1 : l'adaptation des processus et des activités aux exigences du nouveau concept

Chaque concept d'affaire exige une configuration organisationnelle des systèmes, des processus et d'activités. Si la firme est nouvelle, elle se développe autour d'un concept naissant, comme People Express. Pour les firmes anciennes, un nouveau concept exige le changement et l'adaptation de leurs organisations (des systèmes, des processus et d'activités en place). Dans les cas étudiés, le changement organisationnel s'est réalisé afin d'assurer la rentabilité du concept par rapport à son coût (l'amélioration de la structure de coût) (pattern d'action D1.1.1) et d'assurer la cohérence interne (pattern d'action D1.1.2).

Pattern d'action D1.1.1 : assurer la rentabilité du concept ou un avantage concurrentiel de coût

Dans le cas de NBIC, le concept du système POS visait l'amélioration du coût de stockage, aussi qu'un avantage concurrentiel. Les concepts de Best Buy et de People Express exigeaient une structure supérieure de coût pour obtenir son avantage concurrentiel. Best Buy et People Express sont devenues les leaders de coût dans leurs secteurs et ont attaqué les concurrents par la voie de faibles prix. Pour SMH, l'amélioration de la structure de coût était la condition obligatoire pour l'entrée sur le marché des montres à bas prix.

Pattern d'action D1.1.2 : assurer la cohérence interne

Parce que le nouveau concept transporte une nouvelle perspective, l'ancienne devient menacée. Cette contradiction menace la cohérence interne, la rentabilité et même la survie de l'entreprise. Pour NBIC, la production des bicyclettes en série était rentable. Cependant, l'optique du nouveau concept (le système POS) n'était pas cohérente avec l'ancienne perspective. La fabrication de bicyclettes sur mesure était en contradiction avec la fabrication de bicyclettes en série. Pour ne pas déranger la cohérence interne existante de la fabrication en série, NBIC a implanté le nouveau concept à distance, dans une nouvelle usine. Quant à People Express, à son début, l'implantation de son concept novateur était plus facile parce qu'aucune logique n'existait en place pour être menacée.

Par contre, quand People Express acquiert de nouvelles compagnies, son concept profitable ne peut pas être appliqué dans celles-ci, elles restant non profitables.

Pattern d'action D.1.2 : l'introduction d'un changement convergent et révolutionnaire

Le changement introduit dans les firmes analysées grâce à l'innovation de deuxième degré a été révolutionnaire (dans le sens de Greenwood & Hinings, 1996, p. 1024), parce que les transformations ont été majeures et rapides. Pendant seulement 6 ans (sous le concept 1 et 2), Best Buy a changé le format et l'aménagement des magasins, la structure de coût, la relation avec ses clients, le nom, le logo, les prix. Pendant une seule année, SMH a réalisé une intégration verticale totale, a automatisé ses processus de fabrication, a changé le design de la montre, la structure de coût, la distribution et le prix. Pendant 5 années, Intel a changé le segment de clients, a doublé les investissements en R&D, a fait une massive campagne d'image a changé la structure de l'industrie, est entré dans le marché de cartes mères (« *motherboards* »), des « *chipsets* » et dans le segment de bas prix (par Celeron). Pendant quelques mois, NBIC a réalisé et implanté le système POS, dans une toute nouvelle usine, a organisé les processus et a mis en fonction une toute nouvelle organisation. Pendant quelques mois, People Express a mis au point et implanté son concept de bas coût et service excellent. Le changement global (l'innovation de deuxième degré) introduit par toutes les firmes analysées a été convergent, ça veut dire que les firmes sont restées dans leur champ d'affaires.

Pattern d'action D2 : reproduction du nouveau concept

Cela s'est réalisé par la croissance, expansion géographique et par un financement adéquat.

Pattern d'action D2.1 : croissance par l'augmentation de la capacité opérationnelle (coordination, fabrication, vente)

Best Buy a augmenté le nombre de ses magasins de 5 à 251. Pour augmenter la production, SHM a automatisé la production de montres. Le système POS de NBIC a été implanté à travers 15% de ses 9000 magasins distributeurs. Avec l'automatisation, la productivité de bicyclettes sur mesure devient rentable. People Express a augmenté la capacité de transport. Elle a commencé avec 3 avions, a acheté des nouveaux appareils (jusqu'à 76), a enlevé les galeries et les sièges de première classe pour ajouter davantage, a ouvert 19 nouvelles portes au terminal de Newark.

Pattern d'action D2.2 : l'expansion géographique

Les firmes analysées ont répliqué le nouveau concept par une expansion géographique. Best Buy a ouvert de nouveaux magasins répandus en nouvelles locations. Swatch a été

vendu à travers le monde en Europe, États-unis et Asie. NBIC a introduit un nouveau système, le PIGS (Panasonic Individual Customer System), une version du système POS, conçu spécialement pour l'exportation en Australie, États-Unis et Allemagne. Entre 1981 et 1985, People Express a augmenté le nombre de villes desservies de 3 à 49.