

La valeur client, fondation des « business modèle » gagnants

Jacques BELY

Professeur affilié Exécutive MBA HEC

Président BfaConseil

www.bfaconseil.com

La taille critique, la courbe d'expérience, les stratégies génériques, l'avantage concurrentiel, les pôles de compétences, la destruction créatrice, etc., sont autant de concepts stratégiques qui ont été développés par quelques auteurs de référence (Bruce Henderson, Michael Porter, Derek Abell, Gary Hamel,...), et quelques universités et cabinets de consultants tout aussi célèbres (Harvard, BCG, Mc Kinsey...) chacun à une époque précise de l'évolution de l'économie occidentale. Aujourd'hui, mondialisation et globalisation aidant, que peut-on observer ? Peut-on toujours se servir des outils historiques ? Et de la même manière ?

L'histoire de la stratégie montre que chacun de ces outils a été conçu et utilisé dans un contexte macro économique auquel il cherchait à répondre. Qu'en est il aujourd'hui ? Dans quel contexte et à quels défis sont confrontées les entreprises ?

Tout d'abord, l'environnement évolue à une vitesse vertigineuse ; tel portefeuille d'activités, choisi pour sa capacité à répartir le risque d'investissement et à maximiser la production de résultats, se révèle être très déséquilibré et dangereux quelque temps après avoir été construit... Tous les marchés voient leur « fertilité » remise en cause et ce dans des laps de temps très courts.

La fin des stratégies tranquilles

Trois forces pèsent sur les entreprises et entraînent des changements profonds.

La mutation technologique est l'une des premières forces qui façonne le monde de demain. Puissance sans cesse en augmentation et développement sans précédent des moyens de communication créé des ruptures qui sont à la fois déstabilisatrices et propices à de nouvelles formes d'activité. De la téléphonie mobile à la fusion de la télévision et de l'informatique, des biotechnologies au génome humain autant de ruptures qui réinventent en permanence notre environnement et sont autant de défis pour le dirigeant et l'investisseur.

La globalisation et la mondialisation des marchés sont à l'origine de flux d'échanges qui désorganise certains marchés établis depuis des décennies. Le changement de périmètre du business couplé à l'apparition de nouveaux acteurs perturbe significativement les modèles établis. C'est un choc économique qui entraîne une remise en cause sociale comme des événements récents viennent de nous le démontrer. C'est aussi un changement de logique qui fait que clients et concurrents sont devenus très difficiles à saisir et qu'il y a lieu de se préparer à des remises en causes rapides.

Le comportement des consommateurs et tout particulièrement le passage de la notion de besoin à celle d'usage, enfin, est pour l'Occident un changement radical. Nous vivons depuis des décennies sur un modèle de pyramide des besoins issue des travaux de Maslow qui n'a plus de réel sens. Comment imaginer que la grande masse des consommateurs a des besoins alors que par exemple une grande partie des vêtements est mise au rebut par effet de mode et non par usure. Cette mutation extraordinaire impose de remettre en cause une partie significative des outils mis à la disposition des dirigeants pour optimiser leur allocation de ressource.

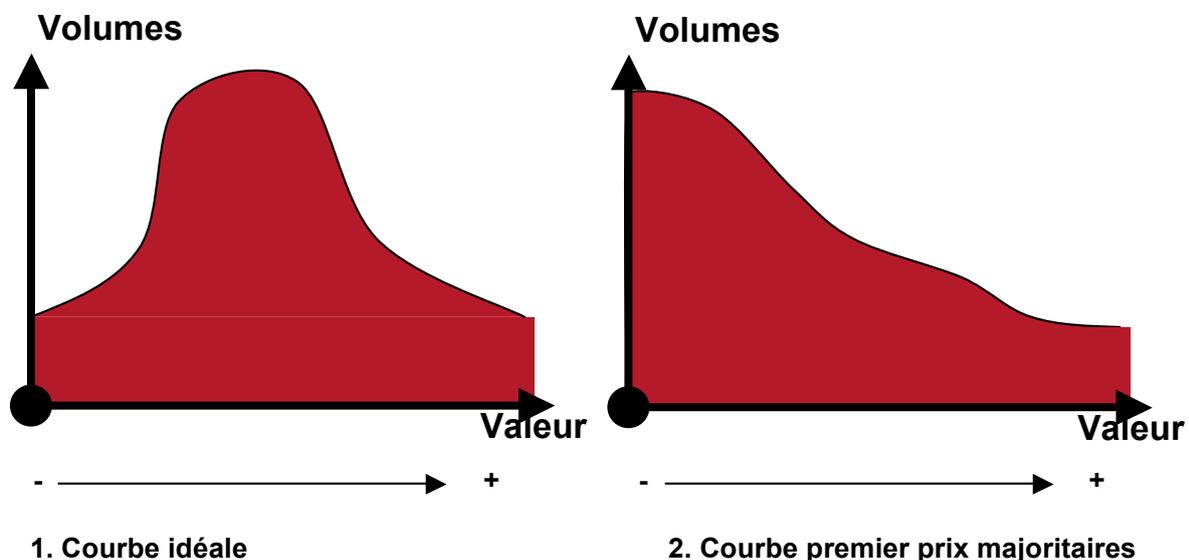
Le jeu concurrentiel devenu compliqué. Les nouveaux entrants viennent de « nulle part » et déstabilise en très peu de temps des business que l'on pensait très solides. Qui aurait pu penser que Barnes & Nobles serait mis en danger par Amazon. Comment pouvait t-on imaginer qu'une firme comme Siemens abandonnerait son activité mobile au profit du Taiwanais BenQ. Et que dire de la reprise de Marionnaud par un investisseur Chinois. Il n'est pas aisé d'asseoir durablement un avantage fondé sur une meilleure organisation, une meilleure maîtrise des processus du métier. Cela devient un pré requis que de bien faire. Seules les entreprises très « professionnelles » résistent. Cela est nécessaire mais pas suffisant pour garantir la croissance. Et dans le même temps notre société occidentale prend conscience que la croissance lui est devenue indispensable et que sans elle l'adaptation nécessaire de nos sociétés au monde qui vient sera douloureuse voire insupportable.

L'afflux des capitaux intermédiés a contraint les entrepreneurs à favoriser la création de valeur au détriment des autres paramètres de performance. A la dictature de l'argent s'ajoute le terrorisme de l'urgence. Toute action doit immédiatement porter des fruits ; le long terme n'est possible que dans la mesure où il s'appuie sur un court terme performant.

Le client consommateur est de plus en plus infidèle ...malgré tous les investissements pour le fidéliser. Il est confronté à un hyper choix et n'a pas trouvé de meilleure solution que de zapper en permanence. Le « bon plan » est devenu un mode d'achat.

L'entreprise doit réfléchir différemment. De toute évidence l'époque de la stratégie forte et tranquille est révolue. L'avantage concurrentiel n'a plus de sens dans la mesure où le concurrent peut être au fil du temps un allié et un ennemi ; parfois simultanément.

Evolution de l'offre de produits



Une spirale fatale de destruction de valeur. Les marchés évoluent globalement (voir figure « Evolution de l'offre de produits », page précédente) de la configuration 1, répartition classique (courbe en cloche) des valorisations des produits par le consommateur qui voyait une grande partie des volumes écoulés en gamme moyenne vers la configuration 2 qui témoigne d'un comportement nouveau. Devant la complexité extrême de l'offre qui résulte d'un « hyper-choix », le consommateur adapte son comportement et se dirige naturellement vers le produit le moins cher, le premier prix.

Les marchés avaient classiquement une répartition « gaussienne » de l'offre : un peu de premier prix avec une faible valeur perçue, une masse centrale de produits de milieu de gamme avec des prix moyens et quelques produits haut de gamme vendus bien plus chers.

Aujourd'hui le consommateur (ou le client *B to B* !), par leur comportement, tirent, dans un premier temps, par le prix, la valeur perçue suit rapidement...

La conséquence inéluctable de cette tendance du marché est la course au prix de revient qui trouve des leviers naturels dans la chasse aux coûts et dans les délocalisations. La chasse aux coûts n'a jamais été seule une solution porteuse d'avenir et les délocalisations aboutissent toujours à l'émergence de nouveaux entrants très performants au niveau du prix de revient conséquence de l'emploi de main d'œuvre très bon marché. Ces nouveaux entrants étendent très vite leur offre vers des produits plus sophistiqués comme par exemple : Samsung, LG, Asus...

On peut raisonnablement s'interroger sur le sens que peut encore avoir la lutte contre l'inflation alors que pour certains produits il faudrait plutôt parler de déflation.

On entre dans une spirale fatale de destruction de valeur. Dans le temps et quel que soit le produit on assiste à une banalisation de l'usage et une baisse constante de la valeur attribuée par le consommateur à son achat. Il s'agit bien d'appauvrissement qui touche des secteurs entiers avec comme corollaire une baisse des revenus liés au travail.

Devant ce phénomène très inquiétant, il est urgent de repenser le paradigme d'allocation de ressources. Le temps n'est plus ou on pouvait à la fois baisser les prix en s'appuyant sur des gains de productivité constants et continuer à délivrer du pouvoir d'achat moteur de la croissance future.

De l'avantage concurrentiel à l'avantage client. Face à un hyper choix très difficile à décrypter, le consommateur va naturellement vers l'offre la plus économique ce qui correspond à un jugement rapide et facile selon le critère le plus simple et le plus objectif. Ce n'est plus la largeur et la profondeur de l'offre qui incitent le consommateur à acheter mais la clarté de cette offre et celle des attributs qui sont affectés à chacune des propositions qui lui sont faites. Le secteur du vin en est un exemple malheureux. La politique des AOC est d'une telle complexité, faite par des spécialistes pour des spécialistes, que le consommateur ne retrouve pas les signes de qualité et de constances qu'il est en droit d'attendre. D'autres vins « du nouveau monde » ont eu la possibilité de s'affranchir de ces contraintes et de répondre mieux avec des propositions de valeur plus claires. Coca-Cola a des difficultés à maintenir sa proposition de valeur alors que Pepsi-Cola a multiplié ses propositions dans le secteur de la boisson et en tire de meilleurs résultats.

Positionner l'offre : la valeur d'usage. L'entreprise doit prendre conscience aujourd'hui que positionner un produit ou une gamme de produits au sein d'une offre trop complexe sans véritablement proposer au consommateur une valeur facilement reconnaissable contribue à enclencher voire accélérer la spirale de destruction de valeur. Le *hard discount* a complètement basé son succès sur ce mécanisme et on en mesure le succès. Nous ne pensons pas que les réponses qui sont données par les hyper marché soient de nature à freiner ce développement.

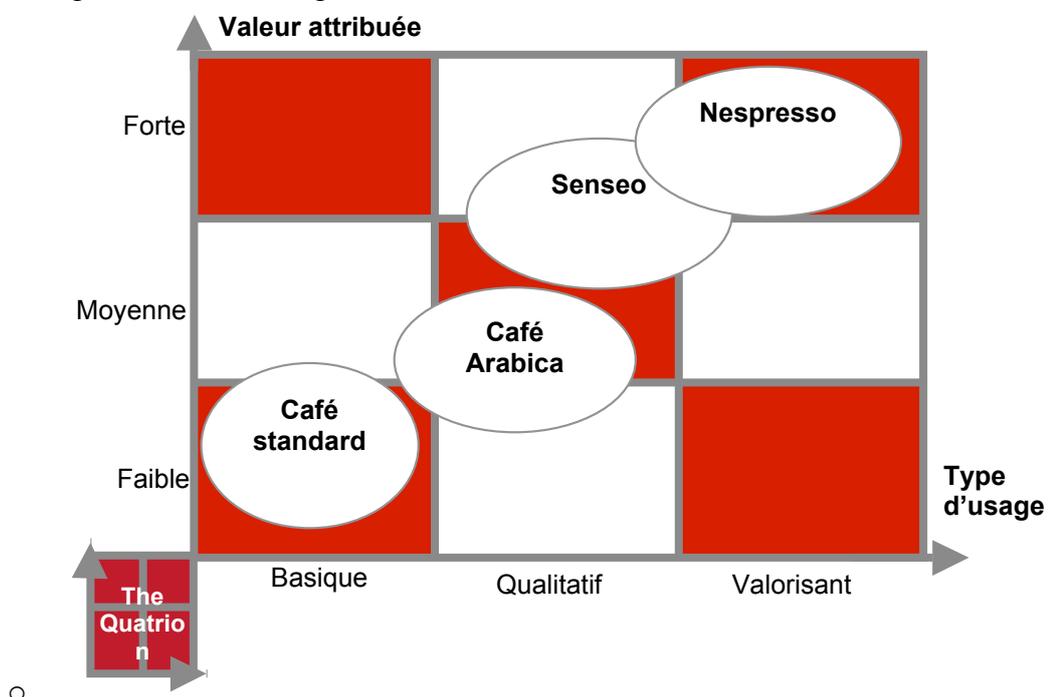
L'observation attentive du comportement du consommateur conduit à identifier deux axes permettant de positionner des offres, pour une catégorie de produits, des offres discriminées représentant des propositions de valeur différemment appréciées par le consommateur :

- Le premier axe représente la valeur attribuée par le client au moment de son achat, valeur qui varie en fonction des circonstances. Exemple : une eau de source premier prix, une eau de marque et une eau parfumée à la pêche. On constate, en permanence que la valeur attribuée par le consommateur n'est pas dépendante de son niveau de revenu pour une catégorie de produit donnée mais exclusivement du comportement qu'il va avoir vis-à-vis de son acte d'achat.
- Le deuxième axe représente l'usage que projette de faire le client du produit qu'il a acheté. Exemple : le consommateur « voyage » d'un usage basique (j'ai soif, je veux de l'eau pour me désaltérer) à un usage qui le valorise (je suis un connaisseur averti et je propose à mes hôtes une eau rare, provenant des glaciers du pôle...) en passant par un usage plus qualitatif tel que l'eau à qui il attribue des bienfaits pour son organisme. C'est souvent sur cet axe que se construisent les propositions de valeur qui vont donner « envie » au consommateur de consacrer une plus grande part de ses ressources à son achat.

Le croisement de ces deux axes permet de construire une matrice permettant de classer les offres existantes et leur niveau de performance.

Il est courant de constater un rapport de 1 à 10 entre le prix qu'est prêt à payer le consommateur pour une offre qui lui procure plaisir et valorisation et celui qu'il consentira à déboursier pour un produit premier prix satisfaisant un besoin basique. Il est aussi classique de voir les offres existantes sur un marché migrer vers la banalisation et l'achat économique. Il faut aussi noter que la concurrence est d'autant plus forte que l'écart entre l'offre économique et l'offre valorisée est faible.

Un produit de grande consommation : le Café. Prenons l'exemple du marché du café moulu (voir figure ci-dessous). Pendant de longues années les propositions de valorisation faites au consommateur consistaient à lui proposer différentes variétés de café croisées avec des terroirs. En bas de l'offre, correspondant à un achat économique et à un usage banal, on trouvait la variété Robusta sans terroir d'origine et en haut de l'offre la variété Arabica récoltée sur un coteau particulier de Papouasie ou d'Ethiopie.



Au fil du temps l'écart entre le produit le moins cher et le produit le plus cher s'est sensiblement réduit. C'est le moment qu'a choisit Nestlé pour introduire une nouvelle « valeur client » : la capsule Nespresso.

Ce n'est plus le café qui fait la valeur mais plutôt l'usage très pratique et la valorisation que propose Nespresso avec un café réservé à des connaisseurs et vendu dans des boutiques qui n'ont plus aucun codes alimentaires et font plutôt référence aux produits de luxe. On est ainsi passé d'une offre banalisée, le café standard, à une offre plus qualitative le café de marque Arabica d'origine pour finir par une offre valorisante, la capsule Nespresso.

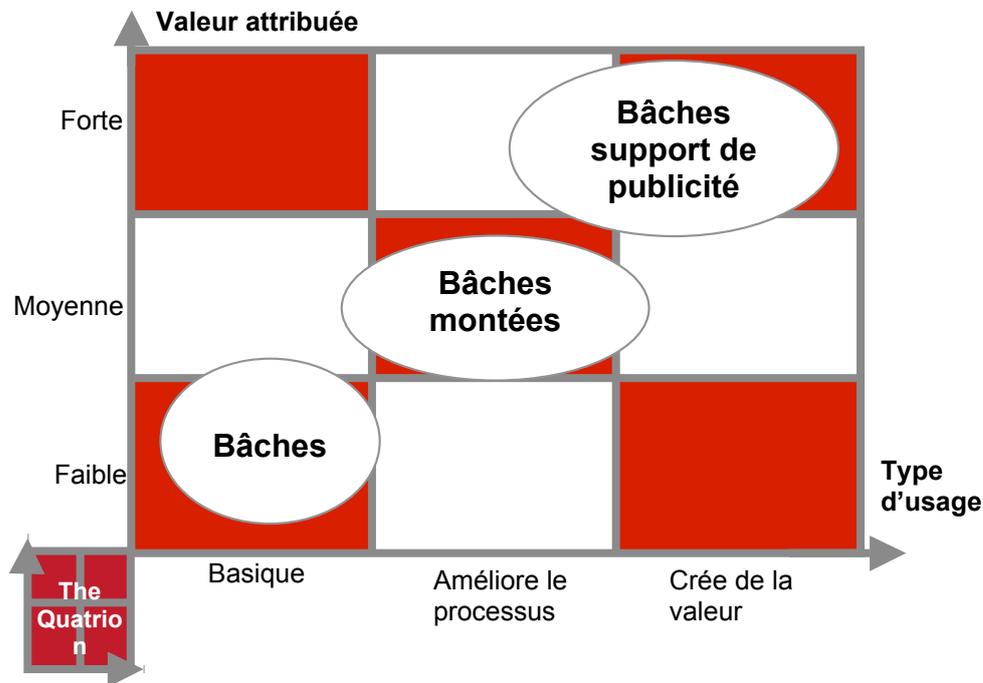
Une analyse fine a permis à la Maison du Café de détecter un « trou » dans les différentes offres existantes. En effet l'offre valorisante était chère et réservée à un circuit de boutiques exclusives à Nespresso. La Maison du Café a pensé qu'il y avait une place entre l'offre de café de marque et la capsule Nespresso. C'est ainsi qu'elle a proposé une offre de capsule Senseo presque équivalente à la capsule Nespresso et vendue en grande distribution. La valorisation attachée à l'offre s'appuyait toujours sur la capsule mais abandonnait la distribution exclusive. Le succès a été immédiat parce que la « valeur client » proposée était pertinente. On peut imaginer une nouvelle banalisation à terme et de nouvelles innovations susceptibles d'apporter de nouvelles échelles de valeur dans les années qui viennent. L'imagination des hommes est, il faut l'espérer, sans limite.

Les produits « business to business » aussi. Ce type de réflexion s'applique aussi aux produits « *business to business* » à partir d'une matrice qui tient compte des spécificités de ce type d'achat.

- Le premier axe représente la valeur attribuée par le client au moment de son achat, valeur qui varie en fonction des circonstances. Exemple : du papier standard pour copie, du papier facilitant la reproduction couleur et du papier avec un grain valorisant l'entreprise qui l'utilise. On constate que la valeur attribuée par l'entreprise n'est pas dépendante de sa « richesse » mais pour une catégorie de produit donnée exclusivement de sa stratégie.

Le deuxième axe représente l'usage que l'entreprise projette de faire du produit qu'elle a acheté. Exemple : l'entreprise réalise un achat standard qui doit répondre à un cahier des charges précis, l'entreprise réalise un achat qui améliore un de ses sous processus ou l'entreprise réalise un achat qui améliore la valeur de sa propre offre. C'est souvent sur cet axe que se construisent les propositions de valeur qui vont convaincre l'entreprise d'affecter une plus grande valeur à son achat.

L'exemple des bâches de protection pour le BTP. Prenons l'exemple du secteur des bâches de protection pour le bâtiment. L'offre basique consiste à proposer des bâches avec un éventail de qualité sur l'axe vertical (voir figure ci-dessous). Le contact avec les entreprises du bâtiment fait ressortir une attente pour un service de location intégrant la pose, l'entretien et la dépose. En faisant cela on apporte aux entreprises utilisatrices une amélioration de leur processus au travers d'une main d'œuvre formée et qualifiée qu'elles n'ont pas toujours et une disponibilité qui les décharge du poids de l'entretien qui est plus ou moins important en fonction des conditions climatiques. Si enfin, on imprime une publicité sur la bâche on en fait une source de revenu et on peut à juste titre la valoriser vis-à-vis des services urbains d'urbanismes.



On s'est déplacé sur les deux axes et on a fait de la bâche un produit radicalement différent qui est devenu une source de valeur importante. L'entreprise qui a conduit cette démarche est passée d'une rentabilité quasi inexistante à un résultat de 20 %.

Il est clair les produits les moins chers qui correspondent à des usages basiques seront l'occasion pour les entreprises de se battre sur les prix de revient ; on entrera facilement dans une guerre des prix. En revanche l'entreprise qui recherchera à positionner son offre en faisant appel à des critères de choix plus sophistiqués de la part du consommateur, aura des chances de dérouler un modèle économique plus « attractif » pour autant qu'elle aura été capable de bien se faire comprendre de son client et d'avoir effectivement bien fait vibrer, chez lui, la bonne corde sensible.

Examiner globalement l'offre que propose l'entreprise, dans un secteur donné, en utilisant cette nouvelle forme de positionnement de la « valeur client » permet souvent de « détecter des vides dans la matrice comme on l'a vu pour le café » et donc d'innover par une nouvelle proposition; un marché très actif est un marché où le consommateur trouve une offre « étirée ». Cela est aussi vrai pour le vin de Champagne, pour les voyages en avion comme pour des chevilles de fixation destinées aux bricoleurs.

Il s'agit là de propositions de valeur différentes proposées au consommateur ; nous lui donnerons le nom de « *Customer Value Proposition* » pour les lecteurs Anglo-saxons.

De la « valeur client » à l'alignement des processus

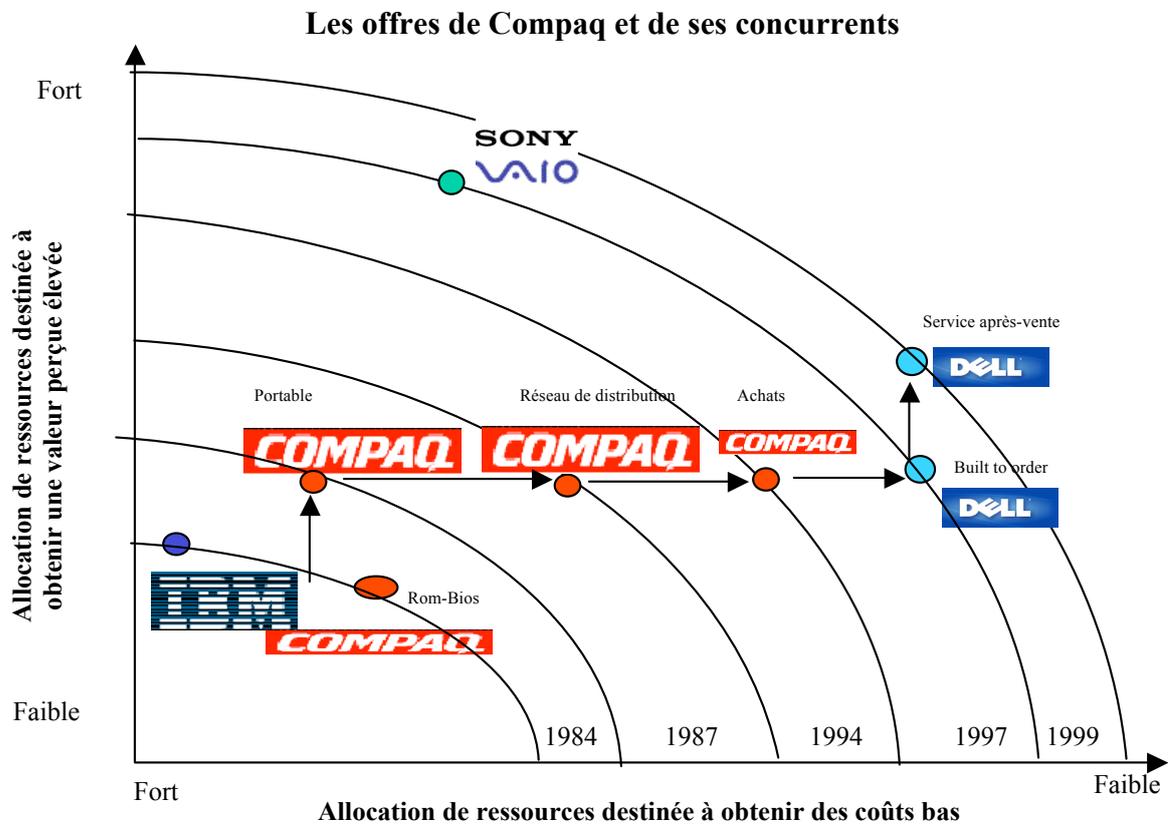
Malheureusement il ne suffit pas de proposer une valeur originale, attractive et facilement reconnaissable ; encore faut-il allouer les ressources adéquates pour arriver à la délivrer de manière satisfaisante au client et avec un niveau de résultat convenable.

Il faut une double pertinence :

- pertinence de l'offre qui est sanctionnée par le client, réceptif à la « valeur client » ;
- pertinence des ressources affectées par l'entreprise qui est sanctionnée par la performance économique.

Le contre-exemple Compaq. Jay RAO, Professeur à Babson College de Boston, a illustré cette nécessité avec l'exemple suivant (voir figure ci-dessous).

Au début des années 80, COMPAQ arrive, grâce à sa technologie à produire un micro-ordinateur moins cher que celui du concurrent de référence ; quelques années plus tard il développe un ordinateur portable créant ainsi une valeur supplémentaire pour le consommateur qui accepte d'en payer le prix. Plus avant, COMPAQ développe un système de distribution qui lui permet de mieux contrôler ses coûts de distribution puis de production ; il devient leader du marché en 1994.



Source : Jay RAO, Professeur à Boston College, Boston, Massachusetts, USA

A la fin des années 90, Dell et Sony construisent des offres de natures très différentes, offres reposant chacune sur une organisation opérationnelle spécifique.

Dell délivre une offre à bas coût à partir d'un process très performant (produit sur-mesure, « intégré » à la demande, payé en partie avant d'être fabriqué...), Sony, en revanche, délivre une offre à coût élevé avec une réelle valorisation (prix élevé) perçue par une partie des clients cibles qui apprécient particulièrement un design sophistiqué et la robustesse du produit.

Compaq qui « n'invente » plus de nouvelle valeur, ni auprès du consommateur, ni dans son prix de revient, perd le leadership

Il y a chez Sony et chez Dell deux formes d'harmonies différentes. Deux « valeur client » ainsi que deux systèmes d'allocation de ressources, deux conceptions des opérations, deux processus alignés différemment. Actuellement Asus, qui jusque là fabriquait des cartes, cherche à s'introduire en concurrençant Sony par une « valeur client » proche sur le plan du produit et accessible à un coût plus faible via son réseau de distribution qui avait été initialement construit pour distribuer ses cartes.

Une allocation de ressources spécifique.

A chaque « valeur client » doit correspondre des allocations de ressources particulières centrées sur certains processus précis de l'entreprise (processus client comme processus support). Dans le cas de Sony les allocations de ressources ont été renforcées sur le marketing et la vente ; en ce qui concerne Dell les allocations de ressources ont concerné principalement la relation avec le consommateur client et l'organisation de la *supply chain*, Pour ASUS on alloue prioritairement les ressources au design et à la politique de distribution. Pour la Maison du café le projet Senséo a supposé un partenariat avec Phillips pour produire les machines nécessaires à l'utilisation de ses capsules. On voit dans cet exemple le choix de « déléguer » une partie du *process* de production à un acteur mieux placé pour délivrer l'offre à de conditions économique susceptibles de permettre d'atteindre la double compétence citée plus haut.

L'entreprise choisit d'allouer des ressources en capitaux mais également des ressources en compétences. En fait, il s'agit pour elle de construire le processus global qui lui permettra de capturer le maximum de la valeur qu'elle aura su convaincre le consommateur de payer Une fois que la « valeur client » est claire et attrayante encore faut-il imaginer le système qui va délivrer cette valeur de manière sûre et économiquement efficace.

Les trois processus de l'entreprise. Pour simplifier, il faut considérer l'entreprise comme l'addition de trois processus.

1. Un processus chargé de concevoir l'offre et de la vendre aux clients sélectionnés par l'entreprise. Ce processus est aujourd'hui central et source de la valeur que l'entreprise choisit de construire. Il est à dessiner entreprise par entreprise et doit réunir l'ensemble des compétences qui permettent de concevoir l'offre et de la vendre au client qui en est destinataire. Les ressources sont propres à l'entreprise et peuvent être enrichies par des « *sourcings* » appropriés. L'entreprise devra veiller à bien contrôler ce qui aura été déterminé comme étant les compétences clés.

2. Un processus chargé de produire et délivrer l'offre promise par l'entreprise à ses clients. De plus en plus ce deuxième processus est souvent découplé du premier. L'entreprise peut très bien allouer très fortement ses ressources au premier et « sourcer » le deuxième. On va trouver cette situation dans le secteur de la mode et dans de nombreux autres secteurs où la valeur se constitue principalement à partir de la spécificité de l'offre. A contrario on trouve des entreprises qui doivent allouer massivement leurs ressources au processus de production et de livraison en investissant très peu sur l'amont. On trouve ce type de situation dans toutes les activités qui ne sont pas « délocalisables » comme le secteur des transports et de la logistique par exemple. Malheureusement pour beaucoup d'autres secteurs de production les délocalisations sont l'aboutissement inexorable quelque soit l'importance des ressources allouées.

3. Un processus support qui soutient les deux autres. Dans tous les cas, celui-ci va s'adapter au dimensionnement des deux premiers. Il est lui aussi engagé dans un processus de performance qui conduit à l'externalisation de certaines de ses tâches. Ces trois processus sont irrigués par un système d'information qui devient le véritable centre nerveux de l'entreprise. Son importance est de plus en plus forte et son architecture est de plus en plus complexe. Le choix et le dimensionnement sont des enjeux stratégiques prioritaires.

Condition *sine qua non* : un management approprié

Une « valeur client » claire et des « processus alignés » ne suffisent toujours pas. Encore faut-il que cette « belle machine » tourne sans faillir.

S'il faut délivrer la valeur pertinente au client, au consommateur, il faut également délivrer les valeurs attendues aux différents autres partenaires de l'entreprise que sont les actionnaires, les salariés, et tous les autres...

Il convient donc d'élaborer des règles de fonctionnement, des règles d'animation de cette « machine » : il faut construire un système de management, de pilotage : fixer des objectifs, des règles de répartition des résultats (entreprise, actionnaires, salariés, etc.).

L'exemple Southwest Airlines. Cette compagnie américaine, c'est non seulement une offre très pertinente et reconnaissable, des processus bien réglés et sans défaut mais également un ensemble de règles de management qui font que lorsque les résultats sont là, on sait clairement ce qui va en être fait. Si les actionnaires de l'entreprise sont heureux depuis de nombreuses années, les salariés le sont également car leurs primes d'intéressement sont élevées et leur fonds de pension est bien abondé. Il y a chez Southwest airlines un alignement, une cohérence qui permet de délivrer l'offre promise. Un exemple pour délivrer une des meilleures ponctualités au monde Southwest a identifié que les services à l'escale et tout particulièrement le nettoyage sont un des principaux facteurs de retard. Il n'est pas rare de voir l'équipage compléter l'action du personnel spécialisé afin de terminer le ménage au plus vite. La contrepartie, pour l'équipage, est un système de gardes d'enfant qui est proposé par Southwest à son personnel navigant.

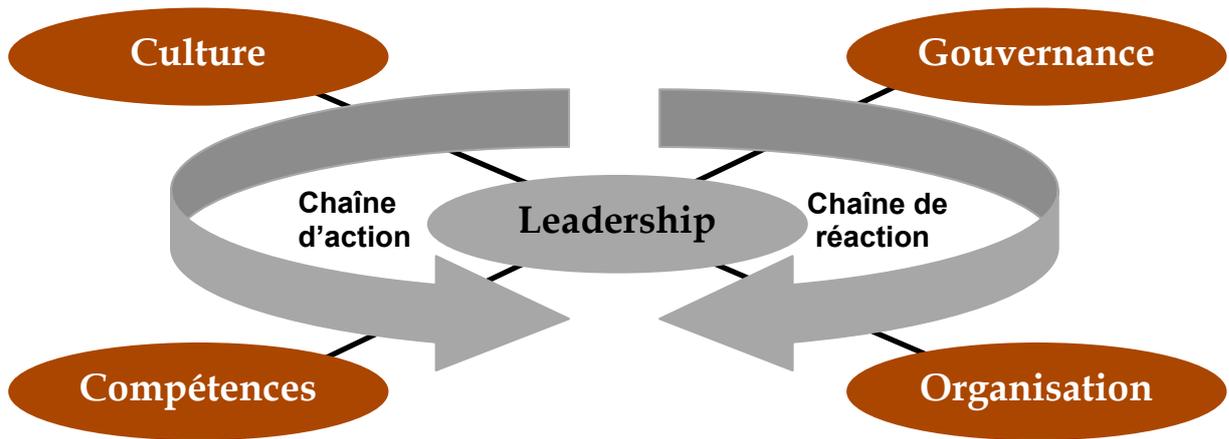
Cinq éléments qui « huilent » la machine :

1. La culture va être en première ligne face à cette logique de déconstruction des processus. L'entreprise était plus lisible quand l'ensemble des processus était sous son contrôle. La déconstruction entraîne des modifications culturelles qui vont nécessiter beaucoup plus de temps pour obtenir l'application intrinsèque des décisions prises. La conduite du changement devra prendre en compte cette dimension et construire le plan approprié afin de ne pas créer des blocages trop importants.

2. Les compétences seront aussi à regarder avec grande attention. Dans quelle mesure la « délégation » d'un processus ne va-t-elle pas mettre en danger un autre processus avec qui il partageait cette compétence. Ne risque-t-on pas de perdre une compétence clé sans retour. Cette gestion des compétences devient une des grandes préoccupations de l'équipe de direction. En l'oubliant elle peut mettre en danger l'entreprise et par là même se mettre en danger ! Cela supposera de mettre en place les formations appropriées de construire l'image permettant d'attirer les talents nécessaires au projet.

3. L'organisation sera forcément impactée. On peut presque dire sans risque de se tromper que tout changement significatif d'allocation de ressources entraînera de facto des changements plus ou moins profonds d'organisation. Il faudra simplement retenir que chaque processus doit avoir un responsable clairement identifié. Pour la Maison du Café il a fallu apprendre à gérer un partenariat avec une entreprise qui avait manifestement une culture très différente de la sienne.

Les cinq dimensions incontournables du management



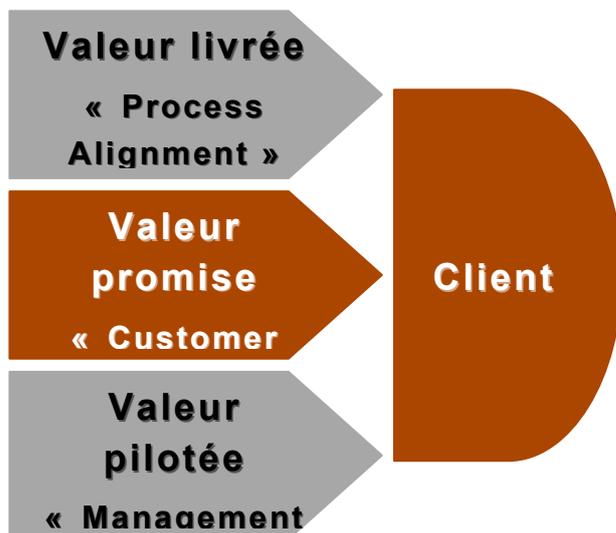
4. La **gouvernance** et son corollaire qu'en est le reporting devront être « customisés » chaque fois que l'allocation de ressources sera significativement changée en se souvenant que tout ce qui se mesure se « manage ».

5. Le **leadership** va permettre de mettre en œuvre par une chaîne de d'action et une chaîne de réaction pour déployer les changements nécessaires et ajuster les adaptations nécessaires. Il est courant de rencontrer des équipes de direction qui après analyse décident des changements profonds sans que bien sûr elles envisagent que cela impliquent un changement de leur part !

La valeur client, socle du modèle

Positionner une offre dans le marché, dessiner les processus qui assure à la fois la valeur de l'offre et la performance économique de l'entreprise et, enfin, choisir un système de contrôle et de management, c'est construire le *business model*.

Le modèle d'affaires gagnant



L'entreprise qui saura trouver la « valeur client » proposition pertinente, puis saura « dessiner » ses processus pour tenir cette promesse, et enfin, qui se sera dotée d'un système de management approprié, le tout mis en œuvre par une équipe leader a toutes les chances d'avoir un *business model* gagnant. C'est en fait le principal enjeu. On peut dire que chacun des maillons du business modèle est plus ou moins facile a adapter mais finalement adaptable. La difficulté vient de la nécessiter à « aligner » les trois en même temps. C'est la

cohérence entre le « valeur client » pertinente et porteuse de valeur en regard des offres concurrentes et la capacité à dessiner des processus performants aptes à délivrer l'offre promise conjuguée avec un management mobilisateur qui va faire que la performance visée sera atteinte. C'est parce que l'alignement des trois éléments du *business model* sera parfait en un temps t et capable de s'adapter très rapidement à un changement impactant un ou plusieurs de ses maillons que sa pérennité sera assuré. Rendre chacun des maillons performants, les rendre cohérents entre eux et être capable de les adapter très rapidement sans perdre la cohérence tel est le défi qu'affrontent les dirigeants des entreprises aujourd'hui. La méthode de réflexion proposée n'est qu'un moyen destiné à faciliter leur tâche de plus en plus complexe.

Une seule règle ne doit cependant jamais être oubliée : la vraie source de valeur est et restera le client consommateur final et nous ne pouvons que conseiller aux dirigeants de se rapprocher de lui.