

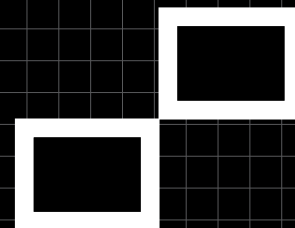
Outil

Le portefeuille de business models

Ensemble des modèles économiques exploités par une entreprise et des nouveaux modèles économiques qu'elle explore pour éviter la disruption et assurer sa longévité.

À la poursuite de l'invincibilité

Aucune entreprise n'est invincible. Celles qui s'approchent le plus de l'invincibilité sont celles qui se réinventent en permanence face à la disruption. Elles gèrent un portefeuille de modèles économiques qu'elles exploitent et améliorent constamment. Dans le même temps, elles gèrent un portefeuille de nouveaux business models qu'elles explorent pour générer méthodiquement de nouveaux moteurs de croissance.



MATRICE DE PORTEFEUILLE

Outil de management stratégique pour visualiser, analyser et gérer simultanément les modèles économiques que vous améliorez et développez, et les modèles économiques futurs que vous étudiez et testez.



DICHOTOMIE DU PORTEFEUILLE

Selon nous, les meilleurs portefeuilles de business models se composent en fait de deux portefeuilles distincts répondant à deux logiques différentes : le Portefeuille d'exploitation et le Portefeuille d'exploration. Le premier accueille les activités, propositions de valeur, produits et services existants, que vous gérez et développez. Le second accueille tous les projets d'innovation, nouveaux modèles économiques, nouvelles propositions de valeur, nouveaux produits et services que vous testez.

Gestion du portefeuille

Concevoir et entretenir un portefeuille de modèles économiques solide repose sur trois grandes activités : visualiser, analyser, gérer.



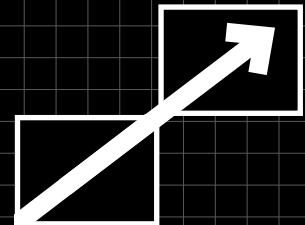
VISUALISER

Le point de départ de toute bonne discussion, de toute bonne réunion ou de tout bon atelier concernant votre portefeuille de modèles économiques est un langage commun permettant de le visualiser. Une compréhension commune des modèles économiques dont vous disposez et de ceux que vous explorez est indispensable.



ANALYSER

La connaissance partagée de votre portefeuille de modèles économiques vous permet de déterminer si vous êtes menacé de disruption et si vous y opposez les actions adéquates. Il s'agit en particulier d'analyser quels sont vos modèles économiques les plus rentables, lesquels sont les plus exposés et lesquels il convient d'explorer pour assurer votre croissance future.



GÉRER

Une bonne gestion de portefeuille consiste à agir pour concevoir et entretenir un portefeuille équilibré qui vous protège de la disruption. Il s'agit en particulier de développer et d'améliorer en permanence les modèles économiques existants en délaissant ceux qui sont dépassés au profit des nouveaux et en protégeant ceux qui sont en place. Il s'agit également d'explorer des business models totalement nouveaux, dont beaucoup échoueront mais dont certains produiront des retours XXL et assureront votre avenir.

Explorer

6



+

Exploiter

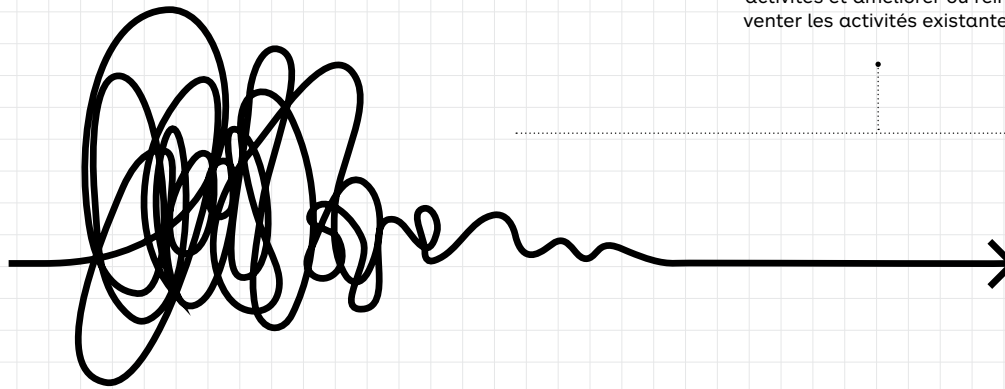
Le Continuum Explorer/Exploiter

Les entreprises invincibles ne donnent pas la priorité à l'exploitation sur l'exploration. Elles excellent à gérer simultanément l'intégralité du continuum, de l'exploration de nouvelles activités à l'exploitation des activités existantes. Elles conservent une culture du « premier jour », entretenant un esprit entrepreneurial tout en gérant des milliers, voire des centaines de milliers de collaborateurs et des activités dont le chiffre d'affaires se compte en milliards de dollars. Cette capacité à gérer simultanément l'exploitation et l'exploration n'est plus réservée aux grandes entreprises établies. À l'heure où la durée de vie des modèles économiques est de plus en plus courte dans tous les secteurs, c'est également une question de survie pour les PME et les start-up.

8

Explorer		Exploiter
Recherche et avancées décisives	Focus	Efficacité et croissance
Élevée	Incertitude	Faible
Prise de risque dans l'esprit du capital-risque, peu d'élus et retours attendus XXL	Philosophie financière	Havre sans danger avec des retours et des dividendes réguliers
Expérimentation itérative favorisant la rapidité, l'échec, l'apprentissage et l'adaptation rapide	Culture et processus	Exécution linéaire favorisant la planification et la prévisibilité, et visant à limiter les échecs
Explorateurs qui excellent dans l'incertitude, la reconnaissance de patterns et sont capables de passer de la vue d'ensemble aux détails	Personnes et compétences	Managers possédant de solides compétences d'organisation et de planification et sachant concevoir des processus efficaces pour respecter les délais et les budgets

Explorer
Incertitude élevée



CULTIVER

Développer les nouvelles
activités et améliorer ou réin-
venter les activités existantes

CHERCHER

Transformer les idées en
propositions de valeur
qui comptent pour les
clients, enchâssées dans
des modèles économiques
capables de grandir et
rentables