



un cas de stratégie réussie dans
l'économie collaborative

BUSINESS CASE

Janvier 2014

Présentation synthétique



Lancée en 2006 covoiturage.fr est une entreprise française indépendante de co-voiturage créée par Frédéric Mazzella. Covoiturage.fr a changé de nom en 2013 pour devenir BlaBlaCar.

- Site Internet : www.covoiturage.fr
- Actionnariat : Fondateur, ASAI, Accel Partners, Business Angels
- CA : 8 millions d'euros en 2013
- Effectifs : 85 salariés en 2013
- Offre : mise en relation de conducteurs et de passagers pour des trajets de covoiturage via une plateforme Internet
- Chiffres clefs :
 - 5 millions de membres (*) inscrits sur sa plateforme en 2013 (**)
 - 600 000 voyageurs transportés par mois soit l'équivalent de 1 500 TGV
 - 4 000 nouveaux inscrits / jour / 90% des annonces de covoiturage en France
 - 20% des réservations passées par mobile
 - 342 Kms de distance moyenne / trajet pour un prix moyen de 21 euros / trajet
- Implantation internationale : Espagne/ Portugal/ Allemagne/ Italie/ Angleterre/ Pologne
- Résultats financiers : comptes non publiés. En perte depuis sa création

(*) 30% de conducteurs / 70% de passagers

(**) 1^{er} acteur du covoiturage en France et 2^{ème} acteur en Europe derrière l'allemand Carpooling

Quels enseignements tirer de l'analyse du cas BlaBlaCar ?

BlaBlaCar est un exemple réussie de stratégie dans l'économie collaborative et qui a su tirer parti efficacement de la dynamique cumulative des effets de réseaux pour devenir la plateforme incontournable du covoiturage en France, avec l'objectif d'imposer également son leadership sur l'Europe. Le changement de modèle économique a mi-parcours, une fois un premier palier atteint en termes de masse critique d'utilisateurs a été judicieux (même si critiqué). Reste maintenant à BlaBlaCar à conserver cet avantage et à verrouiller (et exploiter) cette rente de situation sur un marché qui commence seulement à décoller et qui va connaître de profonds bouleversements dans les années à venir.

Audit des forces / faiblesses du Business Model



- **90% des annonces de covoiturage en France** : une plateforme incontournable pour les passagers comme les conducteurs et presque la garantie de « trouver son bonheur » / 3 millions d'inscrits revendiqués au total
- Une **plateforme ergonomique avec un système de profils et d'avis** pour guider les mises en relation entre conducteurs et passagers
- **Un modèle de rémunération au % du trajet** (10% de commission) qui peut assurer un important chiffre d'affaires compte tenu du nombre élevé de trajets traités sur la plateforme (d'où l'importance d'atteindre une taille critique) et une rentabilité élevée à terme compte tenu d'un modèle à « coût fixe par palier »
- **Un système de réservation en ligne qui a fait chuter le taux de désistement de 35% à 4%** (source : BlaBlaCar)
- **L'importance des moyens financiers** pour soutenir le développement en France et à l'international : doublement du CA en 2013 et levée de fonds de 7,5 millions d'euros
- **Un positionnement à la fois sur le B2C et le B2B** (en marque blanche) même si la partie B2B reste en deçà des objectifs



- L'existence d'un **risque réglementaire** avec la possibilité si la rémunération du conducteur excède les frais engagés de se voir accusé de « transport clandestin » et de concurrence déloyale (*)
- **Un modèle payant avec une face** (la plus nombreuse et celle qui fait le volume des membres) **qui paye et pas l'autre** / Risque de mécontentement et d'un report vers d'autres plateformes non payantes ou proposant un modèle équilibré (les 2 faces payent une partie de la commission)
- **Une tendance à l'inflation des prix des trajets (**)** (même hors commission). Les prix sont fixés librement par les conducteurs (même si BlaBlaCar propose une aide pour fixer le prix le plus juste (***))
- **La rigidité du processus de réservation en ligne et l'impossibilité de rentrer en contact avec le conducteur sans avoir au préalable payé** / Des processus de réponse plus longs notamment avec le mode « sur confirmation »
- **Un mode de paiement en ligne uniquement via carte bleue** / Pas de mode alternatif de paiement (monnaie électronique, prépayé, etc.), ce qui exclut les passagers non titulaires d'une carte bleue ou réfractaire au paiement en ligne via CB

(*) des cas sont relayés de conducteurs entassant les passagers dans des mini vans et faisant plusieurs aller-retour par jour sur les trajets les plus rentables

(**) les écarts de prix peuvent être importants sur un même trajet. Exemple sur un Paris-Lyon : écart de plus de 50% entre le prix le plus bas et le plus élevé /

(***) Prix conseillé basé sur le nombre de kilomètres, la consommation de carburant estimée, les péages éventuels...

Audit des forces / faiblesses de la stratégie de marque



- Un positionnement de la marque sur des valeurs fortes : « convivialité, économie, écologie »

→ « Confiance et convivialité » : de nombreux témoignages sont publiés sur le site pour relater les expériences et anecdotes lors des trajets en covoiturage. C'est l'axe fort de la marque qui valorise l'échange et le fait de vivre une expérience humaine (*)

→ « Ecologie » : chiffres à l'appui, la marque valorise la démarche « green et anti gaspillage »

→ « Economie » : la marque met l'accent sur les économies réalisées via le covoiturage. Un calculateur d'économie est même à disposition sur le site pour évaluer les économies potentielles sur un trajet en fonction du nombre de places libres

- **Une marque « unique » et compréhensible pour l'ensemble des sites de covoiturage de la société en Europe** : BlaBlaCar en remplacement de Covoiturage.fr

- **Une marque qui est portée par la qualité de sa plateforme et des services associés**

(*) A noter que dans leur profil, les conducteurs renseignent justement leur degré de bavardage (3 niveaux : « Bla / Blabla / Blablabla »)



- **Une marque encore un peu « jeune »**. Cette dénomination pour la France n'est « active » que depuis 2013. Si elle bénéficie d'une notoriété importante (communication dans les médias lors des grèves SNCF, bouche à oreille et importance de la communauté...), les valeurs incarnées par la marque sont plus celles du covoiturage en général, marché sur lequel elle se positionne plutôt que des valeurs propres et spécifiques à BlaBlaCar (si ce n'est la dimension prix très forte chez BlaBlaCar).

- **Une image de marque en partie un peu « ternie »** dans l'univers du covoiturage avec le passage au payant et la mise en place d'une commission jugée prohibitive

- Une marque qui cherche à se positionner sur 4 territoires : « la confiance » / « le prix » / « la convivialité » / « l'écologie » avec **un risque de dissonance et d'affaiblissement des valeurs face à des concurrents qui pourraient faire le choix plus marqué sur un de ces territoires** (notamment celui du prix)

- **Le territoire « écologique » très peu incarné par la marque dans les faits**

Audit des forces / faiblesses de la stratégie de communication digitale

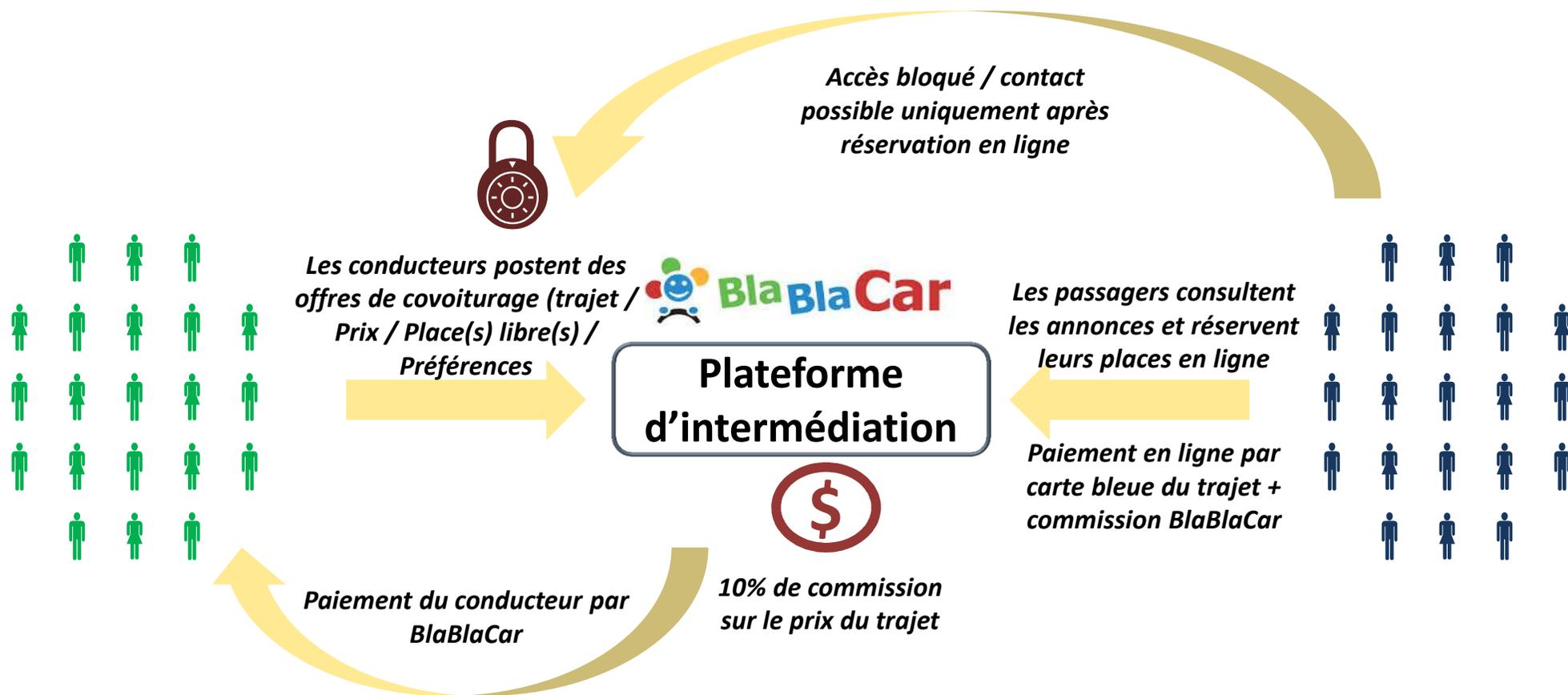


- **Une présence forte sur les réseaux sociaux**, communauté importante : 273 000 fans sur Facebook, 16^e marque e-commerce en France et dans le top 5 en croissance de fans / 600 000 fans au global / Près de 4 000 followers sur Twitter
- **Un community management efficace** qui permet un lien de proximité et un engagement important : + de 7 000 fans en moyenne par semaine qui interagissent
- **Un engagement et une co-création attestés** : séances photo pour campagnes de pub, appel à scénario/anecdotes pour la création d'une mini-série, avis sur le site
- **Des contenus et une identité visuelle cohérents** : le brand content est relayé sur toutes les plateformes. Utilisation intéressante des infographies/visuels : qualité, dynamique pour une cible jeune et urbaine, contenus variés et engageants autour du co-voiturage : concours photos, portraits de fans...
- **Une présence événementielle forte**: au contact de sa communauté sur le terrain grâce à des opérations comme le Bla Bla Tour , le Bla Bla Drinks et des animations, le tout relayé sur les réseaux sociaux
- **Un élargissement de la cible avec utilisation des supports classiques** : première campagne d'affichage dans le métro début septembre 2013, visuels conçus en interne
- **Une ouverture et des partenariats** : communication relayant d'autres initiatives d'économie collaborative, partenariat avec des marques et des événements (ciné, sport) pour créer d'autres contacts avec les fans



- **Un rebranding récent en avril 2013** et toujours des références à la marque Covoiturage.fr, ce qui fait perdre un peu de visibilité à la marque BlaBlaCar
- **Une communication très axée sur les réseaux sociaux et encore peu sur les supports classiques** – manque d'impact notamment s'il y a une montée en puissance de nouveaux concurrents (SNCF) aux moyens plus conséquents
- **Pas de mise en valeur de la dimension eco-friendly, totalement absente des réseaux sociaux**
- **Une ligne éditoriale parfois incohérente sur Facebook** : manque de lisibilité avec une multiplication des jeux parfois au détriment du contenu sur le co-voiturage, utilisation de visuels insolites/humour dont la tonalité est en décalage avec le ton général
- **Un appel pour la campagne de pub relayée sur le blog mais pas sur les réseaux sociaux**
- **Une utilisation de Twitter pas toujours lisible** : rythme irrégulier, contenu parfois à faible valeur ajoutée
- **Une présence limitée sur Youtube** et peu d'utilisation des formats vidéo (en attente mini-série)

Le Focus d'ID Strat : Business Model et effets de réseaux (1/3)



BlaBlaCar est une plateforme d'intermédiation qui met en relation des conducteurs disposant d'un véhicule et de places disponibles avec des passagers pour « partager les frais » de trajets de covoiturage. La plateforme est payante et prélève environ 10% de commission sur le prix de chaque trajet réservé en ligne. Le contact entre « offreurs de trajets » (les conducteurs) et les voyageurs potentiels (les piétons) n'est pas possible avant la réservation et le paiement en ligne. Un système de préférences (modalités du voyage) et d'avis permet de sélectionner les offres de covoiturage. Le paiement du conducteur se fait par virement à l'issue du trajet réalisé via un « bon de paiement » remis par le passager.

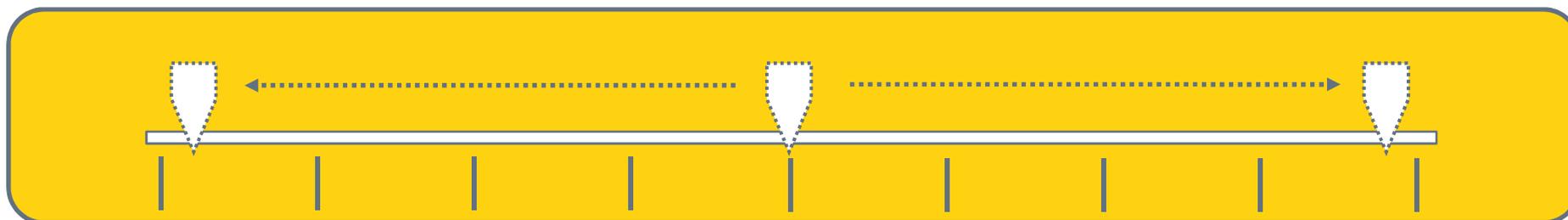
Le Focus d'ID Strat : Business Model et effets de réseaux (2/3)

3 modèles possibles :

Gratuit

« Mixte »

Payant



Modèle de la gratuité :
financement uniquement par la publicité, les donations, etc. La plateforme met en relation conducteurs et passagers sans exiger de contrepartie financière directe.

Modèle mixte = une combinaison des 2 approches avec la possibilité d'une mise en relation gratuite ou payante (en fonction des options : garantie de paiement notamment)

Modèle payant : la plateforme met en relation conducteurs et passagers en contrepartie d'un paiement(*) : en général un % du prix du trajet.
Plusieurs options, faire payer :
- Le conducteur (modèle Carppouling (**)) par ex.)
- Le passager (modèle BlaBlaCar)
- Les 2 parties

BlaBlaCar a fait le choix du « tout payant » après l'échec du « tout gratuit » qui reposait sur la publicité et la vente de solutions de covoiturage en marque blanche pour les entreprises. BlaBlaCar a décidé de ne faire payer que les passagers qui s'acquittent d'un % du prix du trajet (environ 10%). Dans ce système, la plateforme est financée uniquement par une catégorie d'agents tandis que l'autre est en quelque sorte subventionnée (**). Ce choix repose sur le pari que la catégorie d'agents la plus « stratégique » sur les plateformes de covoiturage ce sont les conducteurs qui offrent les trajets au détriment des passagers qui cherchent à voyager.

(*) au-delà d'un éventuel financement par la publicité ou autre / (**) dans ce modèle, le conducteur a le choix et peut choisir la réservation en ligne qui lui garantit d'être payé même si le passager se désiste au dernier moment (il paye une « assurance en quelque sorte ») / (***) voir slide suivant

Le Focus d'ID Strat : Business Model et effets de réseaux (3/3)

Principes des effets de réseaux :

Une plateforme de covoiturage est une plateforme « biface » qui réunit 2 catégories d'acteurs avec souvent une face payeur (« profit marketing segment ») et une face subventionnée (« loss-leader »). Ces plateformes « biface » sont régies par des effets de réseaux. Il y a effet de réseaux quand l'utilité (l'attrait, les bénéfices perçus) d'un bien/service est affectée de façon positive par le nombre d'individus l'ayant adopté. Dans ce cas, le choix opéré par un individu entre plusieurs offres concurrentes intègre nécessairement, à un niveau ou à un autre, le degré d'adoption de ces offres par les autres consommateurs.

Conséquences sur les marchés régis par les effets de réseau :

Un bien / service, investi par les effets de réseau, s'inscrit dans une dynamique cumulative par laquelle son pouvoir d'attraction ne cesse d'augmenter : chaque utilisateur supplémentaire du bien / service contribue à augmenter sa valeur perçue, et favorise in fine son adoption par les autres consommateurs. Conséquences sur la structure concurrentielle des marchés régis par les effets de réseaux :

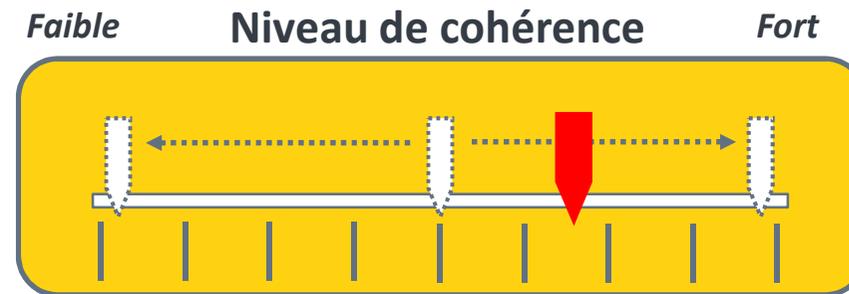
- Il y a avantage au pionnier qui a enclenché les effets de réseaux et qui rafle la mise une fois la masse critique d'utilisateurs atteinte,
- Les barrières à l'entrée sont élevées puisque tout nouvel entrant doit atteindre la masse critique d'utilisateurs pour contester la position du leader établi,

Les marchés à effets de réseaux sont ainsi souvent soit des monopoles, soit des oligopoles à frange.

Conséquences sur les choix stratégiques de BlaBlaCar :

BlaBlaCar (comme les autres plateformes de covoiturage) est lancé dans une course à l'audience et au plus grand nombre d'inscrits. C'est ce qui explique sans doute pourquoi le lancement de la plateforme s'est fait sur un mode gratuit afin d'engranger un maximum d'adhérents et ainsi enclencher les effets de réseau pour atteindre très rapidement (et avant les autres) la masse critique d'utilisateurs. L'objectif : devenir la plateforme incontournable sur ce marché (d'où les investissements également sur la qualité et l'ergonomie de la plateforme) et évincer la concurrence. Une fois la masse critique atteinte, l'enjeu est de « monétiser l'audience accumulée » et de verrouiller les utilisateurs pour les empêcher d'aller massivement sur une plateforme concurrente.

Notre diagnostic : évaluation de la cohérence des choix stratégiques

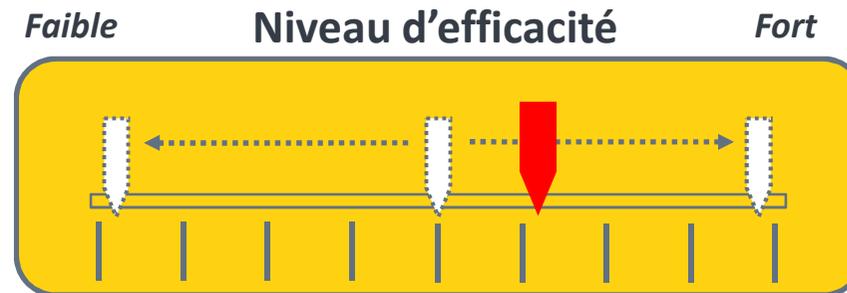


Les choix stratégiques de BlaBlaCar sont dans l'ensemble cohérents avec un axe fort : prix réduits / confiance / efficacité de la plateforme et du système de réservation. La dimension économique est d'ailleurs au centre de la dernière campagne de communication et la convivialité est bien présente dans la stratégie de communication (charte graphique, « tone of voice » sur FB). Les actions sont cohérentes avec la cible visée : urbaine et jeune.

2 points de faiblesses sont tout de même à relever qui affaiblissent la cohérence d'ensemble :

- Le territoire de l'écologie n'est pas suffisamment exploité même s'il est incarné au niveau du discours de la marque. Pas de mise en valeur de la dimension « eco-friendly », totalement absente des réseaux sociaux et du côté de la stratégie de communication digitale par exemple. De même, pas d'implication du côté du Business Model si ce n'est le fait de promouvoir le covoiturage (plus écologique que l'utilisation individuelle de son véhicule) : par exemple, pas de condition de respect de normes écologiques pour les véhicules des conducteurs qui s'enregistrent, pas de charte de comportements « eco-friendly », etc.
- Le fait de ne faire payer que les passagers introduit également plusieurs « dissonances » dans les choix stratégiques :
 - au niveau de la promesse de valeur d'un prix bas puisque ceux-ci ont tendance à augmenter (du fait du libre choix laissé aux conducteurs pour fixer le tarif des trajets).
 - au niveau de la convivialité puisqu'il serait plus juste et équitable de répartir les coûts de la plate-forme et du service rendu sur les 2 catégories d'utilisateurs (passagers ET conducteurs)...

Notre diagnostic : évaluation de l'efficacité des choix stratégiques



La croissance rapide du CA avec le passage au payant (de 350 KE en 2010 à près de 8 millions d'euros en 2013) **témoigne de l'efficacité des choix stratégiques et notamment le changement de modèle économique**. Dans le même temps les inscrits sur la plateforme sont passés de 500 000 à 3 millions preuve du succès de l'offre. BlaBlaCar surfe habilement sur le buzz autour du covoiturage et plus globalement autour de l'économie collaborative, buzz entretenu par les réseaux sociaux. La croissance forte et constante de sa communauté de fans en est la preuve et elle est soutenue par une stratégie de communication efficace. Le lancement d'une campagne d'affichage en septembre 2013 avec une communication centrée sur les prix semble être un tournant : une marque plus solide donc une communication plus offensive et qui dépasse le simple cadre des réseaux sociaux et de la communauté.

Pour autant, **il reste des points de faiblesses** aujourd'hui et la rapidité du développement due aux effets de réseau nécessite maintenant une phase de consolidation. L'avance prise par la plate-forme de BlaBlaCar ne doit pas occulter les menaces concurrentielles qui persistent. BlaBlaCar n'a en effet pas encore atteint la taille critique qui le mettrait à l'abri d'une inversion de tendance et doit donc renforcer ses actions pour verrouiller les utilisateurs de sa plateforme (avec le risque sinon que ceux-ci se déplacent vers une autre plateforme plus performante / rentable). La concurrence du gratuit est particulièrement à surveiller compte tenu du positionnement de BlaBlaCar sur des prix bas (qui tendent à augmenter).

L'offre de BlaBlaCar ne semble en outre pas assez tournée vers le multimodal, alors que certains de ses concurrents étrangers ont sur ce plan un temps d'avance. La contre offensive des acteurs du transport (Ex : SNCF avec ID Bus, le TGV low cost Ouigo et le rachat de 123envoiture.fr) va déplacer le jeu concurrentiel sur le terrain du multimodal dans un cadre qui dépassera le simple co-voiturage avec le risque d'offres gratuites (ou en partie gratuites) sur le covoiturage dans l'objectif de drainer du flux sur les offres de transport complémentaires, payantes elles.

Et demain ?



LA / Les question(s) stratégique (s)

QT1 : Le passage au payant et le choix de faire payer les passagers plutôt que les conducteurs sera-t-il le bon à l'heure où chaque plate-forme va se battre pour conquérir le plus grand nombre de membres afin d'enclencher des effets de réseaux et assurer son leadership sur un marché du covoiturage qui n'en est encore qu'à ses débuts et qui va peut être se jouer à une échelle européenne ?

QT2 : L'avenir sera-t-il aux plateformes de covoiturage ou aux acteurs qui sauront intégrer une offre complète multimodale : avec une offre de covoiturage qui sera associée à d'autres moyens de transports, des services, des avantages, des programmes de fidélité dans des formules packagées ?

QT3 : Avec la montée de la concurrence, comment dépasser l'effet de buzz sur les réseaux sociaux autour du co-voiturage et développer une stratégie de communication à 360° et grand public ? Quel choix de communication : le prix ou les valeurs (économie collaborative, écologie) de la marque ?

→ Répondre à ces 3 questions stratégiques nécessitera notamment de relever les défis identifiés page suivante

Les grands défis à moyen terme (1/3)

Le défi de la taille critique et de la concurrence :

→ *Comment contrer une concurrence qui va s'organiser et viendra d'horizons différents ? Comment continuer à conquérir des utilisateurs malgré le passage au payant et conserver une proposition de valeur attractive ?*

- Continuer à innover et investir sur la plateforme pour imposer « le rythme » des fonctionnalités au marché (définir la norme de l'offre en termes qualitatifs / quantitatifs) et rendre plus difficile la pénétration du marché français par les plateformes concurrentes étrangères

- Investir sur la communication et le référencement pour doper la notoriété de la plateforme

Le défi de la monétisation :

→ *Comment générer plus de chiffre d'affaires et monétiser la masse d'utilisateurs ?*

- Innover et développer de nouvelles options payantes au delà de la simple mise en relation (augmenter le revenu moyen par utilisateur)

- Rééquilibrer en partie le modèle et faire participer également les conducteurs aux coûts de financement (éviter un trop lourd renchérissement de l'offre pour les passagers)

Le défi de la marque et de la différenciation :

→ *Comment différencier la marque et la singulariser sur des valeurs qui ne se confondent pas totalement avec les valeurs du covoiturage exploitées par tous les sites ?*

- Renforcer la marque par d'autres valeurs que celles liées à la convivialité ou à l'écologie pour assurer une vraie différenciation. Pistes possibles : valeurs autour de l'efficacité, la performance, l'innovation, etc.

Les grands défis à moyen terme (2/3)

Le défi de l'international :

→ *Comment assurer un développement rapide et s'imposer à l'échelle européenne ?*

- Utiliser les ressources financières (levée de fonds) pour investir massivement sur les principaux marchés de covoiturage en Europe / Racheter des plateformes concurrentes et passer des partenariats avec d'autres acteurs du transport pour atteindre le plus rapidement possible une taille critique à l'échelle européenne

Le défi de la relation client et de la fidélisation :

→ *Comment renforcer le lien et l'attachement à la plateforme pour contrer d'éventuelles offres concurrentes ?*

- Développer un programme de fidélisation côté passagers et conducteurs (remise tarifaire au-delà d'un certain volume ou « voyage gratuit » / accès à des fonctionnalités premium, etc.)
- Associer les utilisateurs de la plateforme (conducteurs / passagers) à la réflexion sur les évolutions nécessaires (ergonomie, nouvelles fonctionnalités...) / Renforcer la logique de co-création

Le défi du multimodal :

→ *Comment enrichir les pratiques de covoiturage en développant des offres de transport complémentaires ?*

- Miser sur les partenariats avec d'autres acteurs du transport à l'image de ce que fait Carpooling en Allemagne (partenariat avec les lignes de 10 compagnies de bus, avec le train via Deutsch Bahn, avec des compagnies aériennes comme Air Berlin)
- Proposer une expérience enrichie de covoiturage

Les grands défis à moyen terme (3/3)

Le défi de l'évangélisation du marché :

- *Comment développer au maximum les pratiques du covoiturage en France et en Europe ?*
- S'associer avec les autres acteurs du covoiturage et les collectivités pour promouvoir cette pratique écologique et économique
- Assurer un lobbying pour assurer un cadre réglementaire favorable à ces pratiques compte tenu des enjeux environnementaux et sociétaux

Le défi de la communication :

- *Comment assurer l'exposition de la marque et renforcer la notoriété de BlaBlaCar pour atteindre rapidement une masse critique d'utilisateurs ?*
- Miser sur le Brand content à la fois ludique et informatif pour renforcer la crédibilité et le capital sympathie de la marque (principalement à destination de la communauté)
- Développer une communication grand public conservant sa spécificité par rapport aux acteurs traditionnels du transport et qui reflète les valeurs défendues par la communauté pour conquérir des nouveaux utilisateurs

Note méthodologique

Indépendance et liberté de ton

Cette analyse de cas a été réalisée en toute indépendance par ID Strat principalement à partir de données publiques (presse, site opérateur, etc.). Les résultats et analyses présentés n'engagent que notre point de vue et n'ont pas fait l'objet d'une relecture ou validation éventuelle de la part de l'opérateur traité.

Une méthodologie novatrice

Cette analyse a été menée selon notre méthodologie qui a pour but d'analyser toutes les composantes de la stratégie d'un opérateur (son Business Model, sa stratégie de marque et de communication) afin d'en évaluer « l'efficacité » et la cohérence. Ce Business Case sur BlaBlaCar donne par conséquent un premier aperçu de notre approche et expertise mais ne peut être aussi approfondi et précis que dans le cadre d'une intervention interne où notre diagnostic est co-construit avec les dirigeants de l'entreprise.

Nos Business Cases

Chez ID Strat, nous avons la conviction que pour stimuler votre réflexion et guider vos choix stratégiques, il est essentiel d'adopter une vision à 360 degrés et d'analyser les stratégies et les initiatives d'autres acteurs dans des secteurs d'activités variés.

Au travers de cette dizaine de slides sur BlaBlaCar, ID Strat vous propose :

- Une vision synthétique de l'opérateur et de sa stratégie,
- Une analyse globale des forces et faiblesses de son modèle et les défis à moyen terme pour l'opérateur,
- Des enseignements à tirer pour votre propre stratégie quel que soit votre secteur d'activité.

Dans le cadre de ce Business Case, ID Strat a choisi de mettre l'accent sur l'analyse du Business model et les effets de réseaux, 2 éléments clefs du modèle d'affaires de BlaBlaCar.

- Nos Business Case sont diffusés à titre gratuit et peuvent faire l'objet de présentation (pour plus d'information, nous contacter ou voir notre site Internet : www.idstrat.fr)

Qui sommes nous ? ID STRAT, Créateur de stratégies

Nos interventions :



Stimuler votre réflexion stratégique et vous appuyer dans l'élaboration d'une vision stratégique d'avenir



Optimiser vos choix stratégiques (Business Model, stratégie de marque et de communication) et doper la performance de votre entreprise



Vous accompagner dans le pilotage de vos projets stratégiques et la gestion de la complexité au sein de votre entreprise

Notre approche de la stratégie

Pour ID Strat, une « stratégie performante » doit s'articuler autour de 4 maillons essentiels :



Les choix liés au Business Model, à la stratégie de marque et à la stratégie de communication doivent être efficaces pour différencier l'entreprise dans son environnement concurrentiel et créateurs de valeur pour capter et fidéliser les clients.

Mais pas seulement....

Ils doivent également être cohérents entre eux et alignés sur la vision stratégique de moyen terme de l'entreprise. C'est cette vision qui va donner du sens à l'action stratégique et permettre de mobiliser l'ensemble de l'entreprise vers un grand dessein.



IDSTRAT

MERCI !

**D'autres Business Case sur :
www.idstrat.fr**