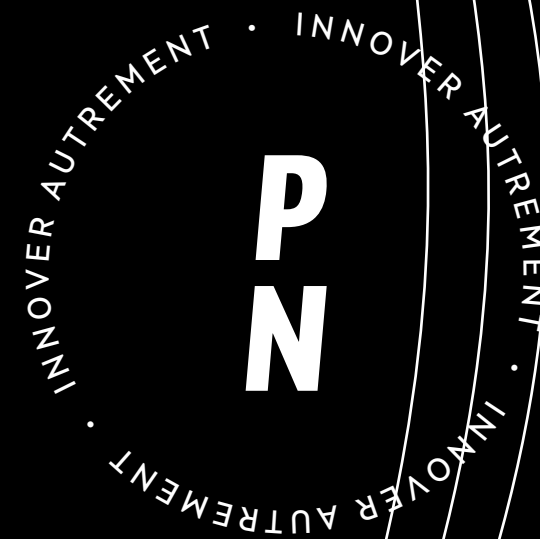


MODÈLE D'AFFAIRES

Discussion avec Audrey Anne Bouclin,
Directrice principale, Innovation, Groupe Sélection



Groupe
Sélection



Pour écouter le balado avec Audrey Anne Bouclin



[lien](#)

Table des matières

Mise en contexte	03
Chaîne de valeur	04
Modèles d'affaires	05
Dans votre réalité	07



Audrey Anne Bouclin

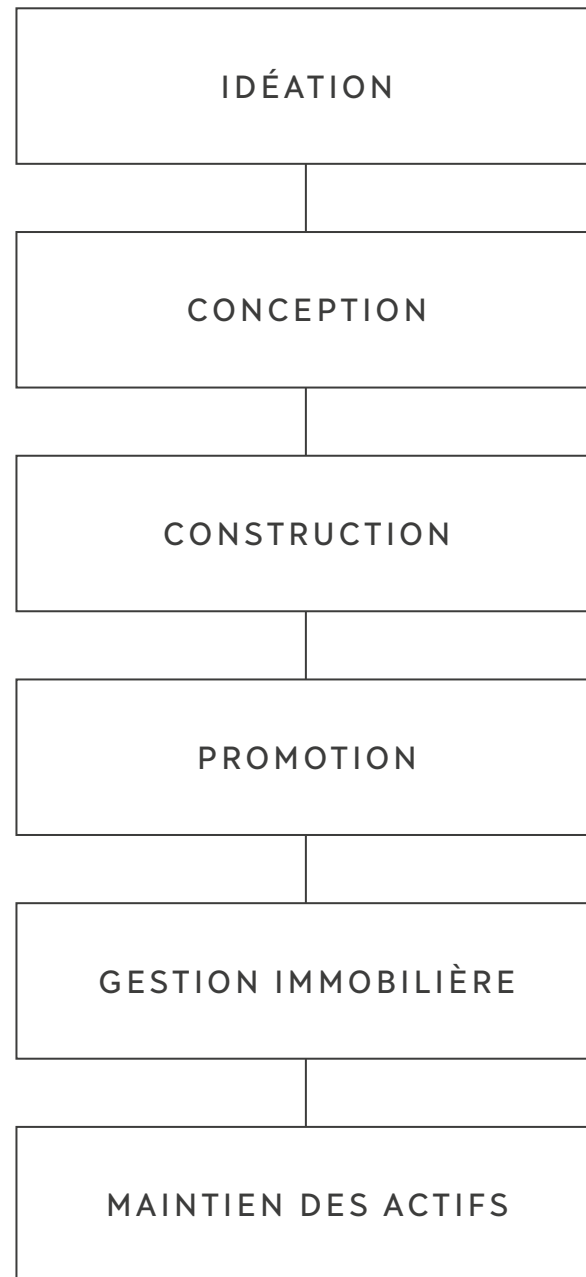
Directrice principale, Innovation

Audrey Anne Bouclin œuvre au sein du Groupe Sélection depuis 2011. Elle a occupé divers postes dans l'équipe marketing avant d'être nommée directrice de l'innovation en 2019. Elle est titulaire d'un baccalauréat en communication de l'Université de Montréal et d'une maîtrise en marketing de HEC Montréal. Elle siège aussi sur le conseil d'administration de [co]motion et sur celui de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval.



Groupe Sélection

Groupe Sélection est un chef de file dans la création de milieux de vie multigénérationnels. Depuis 2013, son nombre d'unités résidentielles a augmenté de 322 % pour atteindre plus de 13 000 appartements multigénérationnels et pour retraités. L'entreprise possède plus de 70 complexes en développement, en construction et en opération, ainsi que 5 000 employés à travers le Québec.



Chaîne de valeur

Dans un modèle traditionnel de création de valeur dans le domaine immobilier, chaque joueur a un rôle précis à jouer. Bien qu'un chef d'orchestre puisse œuvrer à partir de n'importe quel palier, l'idéation et la conception sont habituellement confiées à une firme d'architecture, la construction à un entrepreneur d'expérience, la promotion et la gestion à une firme spécialisée et l'entretien à une série d'entreprises indépendantes ayant des rôles précis, comme la plomberie.

Groupe Sélection, en tant qu'intégrateur, contrôle maintenant l'ensemble de cette chaîne à l'interne. Elle conçoit, construit, promeut, gère et entretient ses immeubles, entièrement sous sa responsabilité et sa marque. Pour y parvenir, l'organisation, qui jouait initialement un rôle de gestionnaire immobilier, a mené une série d'acquisitions d'entreprises. Elle s'est d'abord concentrée sur des entreprises situées dans le haut de la chaîne de valeur pour ensuite se tourner vers celles se trouvant plus bas dans la chaîne. Toutes ces acquisitions ont exigé des investissements majeurs dès 2005.

Obtenir un contrôle complet et cohérent d'une chaîne de valeur, peu importe l'industrie, nécessite énormément de capital, mais aussi une plateforme d'intégration et une équipe dirigeante très polyvalente. Il s'agit d'un des modèles les plus difficiles à maîtriser. Les succès d'intégration sont donc plus rares que les échecs, d'où la grande réussite de Groupe Sélection.

Modèles d'affaires

Voici les principaux modèles d'affaires discutés dans le balado.

Théorie

Pratique

ORCHESTRATEUR (1989-2005)



L'entreprise se concentre sur les compétences clés de la chaîne de valeur. Les autres segments de la chaîne sont externalisés et activement coordonnés. Cela permet à l'entreprise de réduire ses coûts et de bénéficier des économies d'échelle des fournisseurs. En outre, l'accent mis sur les compétences de base peut augmenter les performances.

De sa fondation en 1989 et ce jusqu'en 2005, Groupe Sélection occupe un rôle de pionnier dans la mise en place de projets immobiliers et dans la gestion de résidences pour personnes âgées (RPA). Bien qu'elle reste un chef d'orchestre à travers la chaîne de valeur, toutes les autres fonctions sont externalisées à des partenaires. En utilisant les mêmes partenaires, elle peut tout de même bénéficier d'économies d'échelle, mais elle reste à la merci de leurs résultats.

INTÉGRATEUR (2005 - AUJOURD'HUI)



Un intégrateur maîtrise l'essentiel des étapes d'un processus à valeur ajoutée. La maîtrise de toutes les ressources et capacités en matière de création de valeur appartient à l'entreprise. Les gains d'efficacité, les économies de gamme et l'indépendance vis-à-vis des fournisseurs entraînent une diminution des coûts et peuvent accroître la stabilité de la création de valeur.

En regroupant toutes les activités sous une même organisation, notamment en s'appuyant sur des acquisitions, Groupe Sélection s'assure que ses projets sont toujours prioritaires. Cela accélère la mise en marché, apporte des innovations à toutes les étapes de la chaîne et assure une réponse rapide aux besoins des clients.

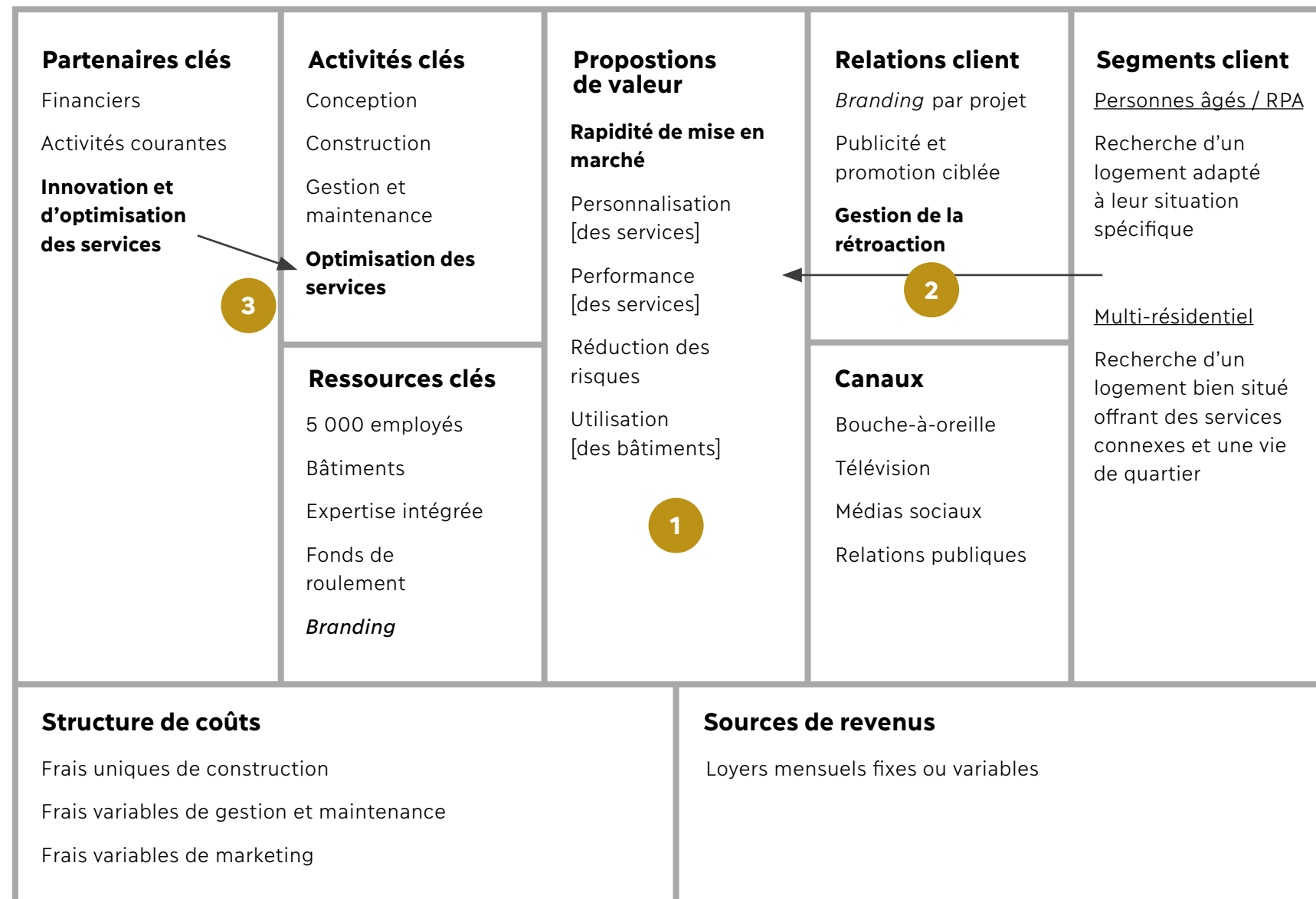
MODÈLE D'INNOVATION OUVERTE (2018 - AUJOURD'HUI)



La collaboration avec les partenaires de l'écosystème devient une source centrale de création de valeur. Les entreprises qui opèrent selon ce modèle recherchent activement de nouvelles façons de travailler avec des fournisseurs, des clients ou des partenaires pour ouvrir et étendre leurs activités.

En mettant en place une équipe d'innovation et en permettant à des partenaires, tels que des kinésiothérapeutes et des nutritionnistes, de présenter des projets, Groupe Sélection est en mesure de tirer pleinement avantage des idées venant de l'externe en plus de créer des relations d'affaires gagnantes-gagnantes avec ses partenaires. Cela lui permet de rester un chef de file dans son industrie au Canada.

Canevas



1 Le modèle d'affaires d'intégrateur confère à Groupe Sélection une proposition de valeur qui combine l'ensemble des propositions de valeur des intervenants de la chaîne, ce qui rend l'organisation très difficile à copier pour des concurrents qui ne sont pas pleinement intégrés.

2 Pouvoir améliorer les projets futurs en se basant sur la rétroaction des clients devient aussi beaucoup plus simple lorsque l'organisation gère la conception, la construction et la gestion des immeubles. L'information circule beaucoup plus facilement.

3 Le modèle d'innovation ouverte permet aux partenaires de s'adresser directement à l'équipe d'innovation et de proposer des projets qui seront autant gagnants pour eux que pour Groupe Sélection.

Dans votre réalité

Des opportunités d'intégration peuvent se trouver dans l'ensemble des chaînes de valeur, y compris la vôtre. Lorsque Groupe Sélection achète et intègre un entrepreneur dans le secteur résidentiel, elle utilise le même modèle d'affaires que Métro qui fait l'acquisition de la boulangerie Première Moisson. D'ailleurs, de plus en plus de secteurs se consolident de cette façon. Le plus souvent, ce sont les gros joueurs de la chaîne qui intègrent les plus petits. Même s'il s'agit d'une avenue intéressante, les bonnes intégrations sont difficiles à réaliser.



Crédit photo: Groupe Sélection

Points clés



Dans le modèle intégrateur, il est important d'avoir une équipe dirigeante complète et nombreuse. Certains de ces dirigeants doivent se concentrer sur les acquisitions et les intégrations, alors que d'autres doivent avoir un rôle plus opérationnel. Une seule équipe ne peut faire les deux à la perfection.



Les décisions d'acquisitions doivent être liées à un plan stratégique plus global. Il doit être clair pour toutes les parties prenantes pourquoi l'entreprise à acquérir cadre avec les activités de l'organisation et comment toutes les parties vont en bénéficier. Une grille décisionnelle est à privilégier pour évaluer une acquisition.



Une erreur fréquente des intégrateurs est justement de ne pas intégrer pleinement l'entreprise acquise. L'intégration est essentielle pour capter la valeur des synergies potentielles.



Au-delà du *due diligence* financier, l'entreprise acquéreuse doit aussi mener une vérification exhaustive de la culture organisationnelle. Une culture en détérioration ou carrément toxique pourrait affecter le reste de l'organisation et amener des défis d'intégration difficiles à surmonter.

**Pour plus
d'information**

poudrenoire.ca/balados

Arnaud Montpetit

514.243.9751

arnaud@poudrenoire.ca

