

# **7 Étapes pour un business model solide**

---

L'entreprise est plus que jamais au cœur des évolutions majeures de notre société. Son progrès passe indiscutablement par celui de ses dirigeants. Mais comment se ressourcer et continuer à apprendre pour progresser ?

L'Association Progrès du Management (APM) s'est construite sur cette exigence depuis plus de vingt ans. Quatre mille cinq cents dirigeants d'entreprise partagent chaque mois la diversité de leurs points de vue et expériences en compagnie des meilleurs experts.

Ils y trouvent un moment unique pour se ressourcer et échanger sur l'essentiel, comprendre et apprendre afin de mieux entreprendre et faire progresser leur entreprise.

---

*Dans la même collection:*

D. Dauchy, *7 étapes pour un business model solide*, 2<sup>e</sup> édition, 2013.

J.-C. Ancelet, *Récréer du collectif au travail*, 2011.

D. Baumgartner, *L'Inconscient dans la relation en entreprise*, 2011.

I. Gavriloff, B. Jarrosson, *Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas*, 3<sup>e</sup> édition, 2011.

J. Barrant, *L'entreprise agile*, 2010.

M. Brabec, *Business Model Vert*, 2010.

M. Touati, *Krach, Boom... et demain ?*, 2009.

L. Combalbert, *Guide de survie du manager*, 2008.

B. Jarrosson, B. Jaubert, P. Van den Bulke, *Pourquoi c'est si dur de changer ?* 2007.

M. Roux, *Manager avec la théorie des 5 éléments*, 2007.

M. Godet, *Manuel de prospective stratégique*, tomes 1 et 2, 3<sup>e</sup> édition, 2007.

P. Van den Bulke, I. Monème, L. Doublet, *Le Management relationnel*, 5<sup>e</sup> édition 2007.

A. Bouayad, *Les Alliances stratégiques*, 2<sup>e</sup> édition, 2007.

A. Meunier, *PME: les stratégies du succès*, 2007.

H. Lacroix-Sablayrolles, *Êtes-vous vraiment orienté clients ?*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2006.

B. Jarrosson, *100 ans de Management*, 2<sup>e</sup> édition, 2004.

Denis DAUCHY

# 7 Étapes pour un business model solide

Réinventer la création  
de valeur avec méthode

*Préface de  
Philippe Escande*

2<sup>e</sup> édition

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-058753-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« Je tiens impossible de connaître  
les parties sans connaître le tout,  
non plus que de connaître le tout sans  
connaître particulièrement les parties. »  
Blaise Pascal, *Pensées*, 1669.



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Remerciements</b>	XI
<b>Avant-propos</b>	XII
<b>Préface</b>	XIII
<b>Introduction</b>	1
<b>1 La proposition de valeur</b>	13
La manière de déterminer un focus	13
La détermination par la proposition de valeur aux clients	15
Une expression sous forme de promesse	17
Le cas des modèles à double client	20
Une confrontation à l'environnement et à la concurrence	22
L'innovation valeur comme levier concurrentiel	24
La promesse collaborateurs	28
Vers l'unité de finalité	31
<b>2 Le modèle de revenu</b>	35
La manière de générer du chiffre d'affaires	35
Une dimension stratégique et tactique	37
Du mix client au mix partenaires	40
Le cas des modèles à double face	42
Les modèles participatifs et de réseau	45
Du mix produit au mix des sources de revenu	48
Le modèle « rasoir et lames »	50
Vers une économie de l'usage	51
Du mix prix au mix des modalités de monétisation	54
La diversité des modalités	55
La capacité de récurrence	57
Le mode de facturation comme levier de réinvention	58

<b>3</b>	<b>L'alignement opérationnel</b>	63
	La manière de fabriquer et livrer de la valeur	63
	Les sources de construction d'un modèle opérationnel	68
	L'assemblage des opérations	70
	L'équilibre push/pull	72
	L'alternative entre « faire » et « externaliser »	74
	La localisation géographique des opérations	75
	La construction du mix canaux	77
	La visualisation globale des leviers opérationnels	80
	L'hexagone opérationnel de Inditex-Zara	84
<b>4</b>	<b>L'équation économique</b>	87
	La manière de traduire l'économie d'un modèle	87
	La formule DuPont	90
	La visualisation du revenu économique	93
	Une approche opérationnelle des coûts	94
	La gestion des opérations liées à des coûts fixes	96
	La construction du besoin en fond de roulement	98
	La visualisation d'un arbre économique	99
	L'équation économique d'EasyJet	100
	L'équation économique d'Amazon	104
<b>5</b>	<b>Le modèle de croissance</b>	109
	La manière de générer de la croissance rentable	109
	La gouvernance entrepreneuriale	111
	Les territoires de croissance	112
	Les ressources de croissance	116
	Le tempo de croissance	119
	Les modalités de croissance	123
<b>6</b>	<b>L'animation de l'exécution</b>	131
	La manière de mettre en énergie et en action	131
	La construction managériale	134
	La visualisation du système d'action	137
	Les indicateurs clefs de performance	141
	L'alchimie humaine	144



<b>7 Le modèle d'entreprise</b>	147
La manière de générer un avantage parental	147
Des fondamentaux servant de boussole	149
La manière de gouverner une unité d'activité	153
La gouvernance des business models innovants	155
Le business mix et la circulation des ressources	157
Le savoir partager au sein de la chaîne de valeur	161
Le partage des meilleures pratiques	164
<b>Conclusion</b>	167
<b>Bibliographie</b>	171
<b>Index</b>	175



## REMERCIEMENTS

---

**U**ne approche business model est un appel à la synthèse des multiples facettes d'un projet économique ainsi qu'à la conciliation entre des cadres théoriques et l'action réelle d'entreprise. Le dialogue et l'enrichissement mutuel auprès de différentes sources sont incontournables pour traiter le sujet. Ce livre et ses propositions en témoignent.

Mes premiers remerciements s'adressent aux participants des interventions et des programmes de formation de l'EDHEC que j'anime. Les interactions, les confrontations d'idées, les illustrations, les recoupements d'informations constituent des apports inestimables. Qu'il nous soit donné de poursuivre les échanges aux différents lieux :

- les groupes avec lesquels je collabore (ou ai collaboré), notamment Adeo/Leroy Merlin, Air France, Auchan, Bonduelle, Renault, et tant d'autres entreprises qu'il m'est difficile de toutes citer ;
- les Masters of Science et, plus spécifiquement, l'Executive MBA pour la richesse humaine de son projet, la diversité des parcours des participants et de leur entreprise, les opportunités d'apprentissage commun ;
- l'APM qui constitue un réseau formidable de dirigeants d'entreprise au service du partage, du recul et du progrès.

Je remercie au sein de ces institutions chacune et chacun qui m'a accordé ce qu'il y a de plus précieux : la confiance.

L'environnement d'une école est particulièrement propice pour nourrir une réflexion au service de l'action.

Je remercie tous les collègues de l'EDHEC et d'autres institutions pour la richesse des dialogues, les sources d'information, les ouvertures de perspectives. Je sais particulièrement gré aux collègues professeurs de stratégie et de management, à Gaël Bonnin et Philippe Foulquier pour les échanges autour de leur expertise, respectivement en marketing et en finance. Je suis reconnaissant envers chacune et chacun qui a porté un regard bienveillant, précieux et amical à diverses parties de ce livre, et envers Philippe Escande pour la mise en perspective de sa préface.

Mes proches se sont trouvés malgré eux embarqués dans ce projet. J'adresse mon affection et remercie de leur patience Isabelle, Rémi, Louis et Joséphine. Je remercie nos amis de leur soutien indéfectible.

## AVANT-PROPOS

---

**D**epuis 2009, date de la première édition, les soubresauts de la conjoncture économique n'ont fait que renforcer la nécessité de business models solides au sein des entreprises. Les approximations dans la conduite des affaires sont de plus en plus vite pénalisées. La résilience économique passe plus que jamais par la clarté des propositions aux marchés, par la cohérence dans les opérations et par la capacité de réinvention. Différents secteurs d'activité et acteurs économiques sont de plus en plus questionnés dans leur manière de penser et organiser leur activité, à l'exemple de l'industrie automobile, de certaines formes de distribution, de l'édition et de la diffusion de contenu, de certaines activités bancaires, etc.

Face à ce contexte, l'usage du terme « business model » (et sa difficile traduction) s'est encore plus imposé dans le vocabulaire des acteurs et observateurs de la vie des affaires. Des écrits, ouvrages et groupes de réflexion sont de plus en plus nombreux pour nourrir une réflexion méthodologique. Cet ouvrage a toujours pour visée d'y contribuer en conciliant appui académique et souci de pertinence au service des préoccupations des dirigeants.

Cette seconde édition permet d'actualiser les données sur les nombreux exemples d'entreprises qui égrènent ce livre. Elle permet d'ajouter ou de mieux développer certaines illustrations de business models d'un intérêt actuel particulier, notamment le concept de distribution « drive », l'écosystème de la voiture électrique, l'évolution du modèle d'Amazon, etc. Le chapitre dédié au modèle de croissance a fait l'objet de nouveaux développements pour mieux intégrer le caractère sensible du bon calage entre ressources et développement de l'activité.

## PRÉFACE

---

Il y a bien longtemps, presque trois mille ans, le premier livre de sagesse orientale, le *Yi King* soulevait déjà ce paradoxe apparent : la seule chose qui ne change pas dans ce monde, c'est le changement lui-même. Tout semble recommencer, les cycles des saisons comme ceux de l'économie ; mais, au fond, rien ne redevient comme avant. Et pourtant, depuis que les hommes échangent, dans les cités de Mésopotamie, sur les marchés de Champagne, dans les ports de la Hanse ou sur Internet, les fondamentaux de la marche des entreprises sont toujours les mêmes. Pour réussir, il faut offrir un produit utile au client, trouver le bon prix, maîtriser ses coûts... et savoir se remettre en cause. C'est cette éternelle tension entre un univers en constant mouvement et des aspirations immuables qui constitue le quotidien des hommes, et donc des chefs d'entreprises, écartelés entre l'aspiration à changer et la peur du changement lui-même.

À sa manière, le travail de Denis Dauchy nous rappelle ces évidences. Et il nous offre un utile guide de voyage pour le monde qui s'ouvre devant nous. Car après cinquante ans de relatif immobilisme, l'histoire économique se remet en marche. La crise profonde qui a éclaté en 2008 précipite le basculement de nos sociétés, sous le double signe de l'avènement de la société de la connaissance et du déplacement du centre du monde économique vers l'Asie.

Construire ou réinventer un modèle économique, c'est se préparer à entrer dans ce nouvel univers fragmenté, volatil, globalisé et numérique. Ces sept étapes sont à placarder sur le mur de son bureau pour ne pas perdre de vue l'essentiel !

Le second grand mérite de ce livre est de nous rappeler, en ces temps de morosité européenne, que rien n'est écrit à l'avance et que nous aussi, vieux continent, nous savons remettre en question. Nespresso, Decathlon, April, Zara, Bic, Easyjet ou Seb, dont les modèles sont disséqués au scalpel, montrent la voie parce qu'ils ont compris et intégré ces nouvelles règles.

Que vous soyez étudiant, professeur, économiste, cadre ou bien sûr chef d'entreprise, plongez dans ce guide éclairant et imagé pour comprendre que le monde change mais qu'avec un peu de méthode, il est toujours possible de se réinventer.

Philippe Escande<sup>1</sup>  
Éditorialiste aux *Échos*

---

1. Auteur des *Pirates du capitalisme*, Albin Michel, 2008 (avec Solveig Godeluck) et du *Grand bestiaire des entreprises*, Eyrolles, 2009.

## INTRODUCTION

---

**U**n business model désigne le système d'action que déploie une entreprise pour mener une activité et créer de la valeur. Le thème interpelle les décideurs d'entreprise sur de nombreuses questions. Quel est le business model pertinent pour l'activité que nous souhaitons lancer ? Face à la stagnation de notre chiffre d'affaires et de nos profits, comment réinventer notre business model ? Devons-nous développer notre activité sur plusieurs business models pour contrer des nouveaux concurrents ?

Les réponses à ces questions sont cruciales pour la performance des entreprises. Cet ouvrage propose une méthodologie en sept étapes pour étayer les raisonnements en jeu. Il a pour objet de clarifier le concept de business model, de guider la réflexion autour de celui-ci et d'illustrer par de nombreux exemples d'entreprises dont la notoriété permet de servir de repères.

Peu d'ouvrages de management traitent directement de la modélisation d'affaire. Pourtant, les décideurs d'entreprise, les analystes financiers et les médias économiques utilisent avec une fréquence croissante le terme de « business model ». Son objet même n'est pas toujours clairement établi et circonscrit. Des confusions restent nombreuses.

Le vocable est parfois privilégié pour les entreprises déployant une activité grâce à Internet ou aux nouvelles technologies. Certaines approches semblent limiter son usage au seul contexte de la création d'entreprise. La traduction française quelque peu restrictive en « modèle économique » suggère quant à elle une connotation essentiellement financière<sup>1</sup>. Cet ouvrage dépassera ces limitations et adoptera une approche plus globale. Il s'intéressera au lien entre la stratégie et la création de valeur économique. Ce lien

---

1. La meilleure traduction est « modèle d'affaire » ou « modèle d'activité économique ». Par proximité avec les usages, nous garderons le plus souvent le terme anglo-saxon *business model*.

vaut pour toutes les entreprises quels que soient leur taille, leur industrie et leur stade dans le cycle de vie.

Les développements qui suivent s'appuieront sur la proposition suivante : **un business model est la manière singulière et cohérente de mener une activité économique et de créer de la valeur**. La modélisation d'affaires (ou *business modeling*) est la construction ou la réinvention par une entreprise d'un système concret d'action pour une activité économique. Comme développé dans la suite de cet ouvrage, un business model est, à la fois, le résultat d'une logique stratégique et une représentation opérationnelle et économique pour mieux agir. Il permet de comprendre comment se génère la valeur.

Les modes de raisonnement proposés se veulent au service d'une activité économique solide, c'est-à-dire créant durablement de la valeur économique. Face à une représentation de l'économie et de la vie des affaires trop souvent centrée sur des logiques de court terme ou sur de la modélisation compartimentée et abstraite, des besoins de cadres renouvelés de réflexion se font sentir. L'environnement actuel invite clairement à des retours aux raisonnements de base de l'action économique et à la prise de recul sur les modes solides de création de valeur.

Après avoir resitué dans un premier temps les facteurs de l'environnement qui motivent une approche business model, cette introduction reviendra dans un second temps sur ce que recouvre ou ne recouvre pas le thème et précisera finalement les points clefs de la méthodologie, objet de ce livre.

## **Un environnement nouveau demandant des approches nouvelles**

Le contexte actuel rend de plus en plus diverses et étroites les voies de construction et de conduite des activités économiques. De nombreux facteurs environnementaux impactent de manière structurelle les manières de mener une activité économique : la fragmentation des marchés, la volatilité croissante de l'économie, la globalisation, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les nouvelles sensibilités au développement durable, etc. Nous montrons successivement en quoi chacun de ces thèmes est un appel à des nouveaux besoins de modélisation.

Un contexte de marchés de masse et de croissance régulière n'est plus de mise. Les raisonnements basés sur des moyennes sont devenus simplificateurs face à des marchés polarisés (entre *discount* et *premium*) et constitués de multiples niches. Selon une formule en usage, les marchés de