

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

---

DENIS DAUCHY

# 7 ÉTAPES POUR UN BUSINESS MODEL SOLIDE

---

CONSTRUIRE ET RÉINVENTER  
UNE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

---

PRÉFACE DE PHILIPPE ESCARDE

3<sup>e</sup> ÉDITION

DUNOD

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.

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, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-077956-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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).

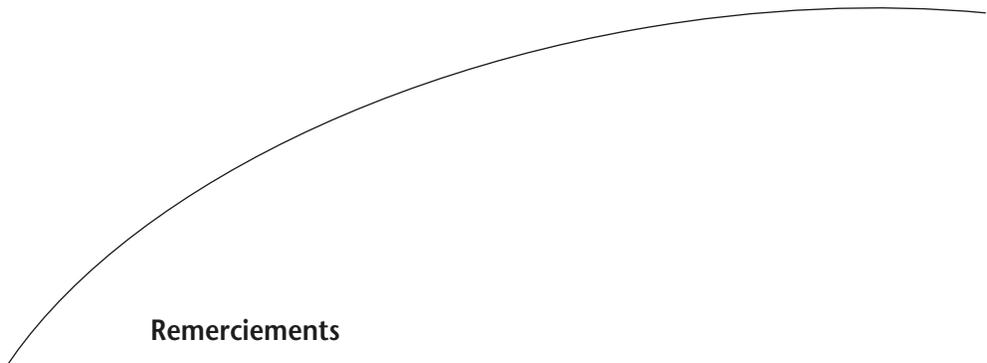
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*« 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.



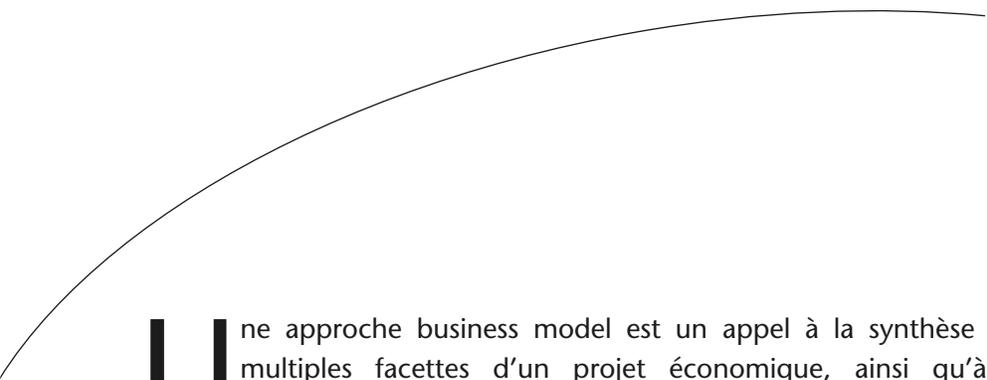
# Sommaire



<b>Remerciements</b>	VII
<b>Avant-propos</b>	IX
<b>Préface</b>	XI
<b>Introduction</b>	1
<b>Étape 1 ■ La proposition de valeur</b>	15
<b>Étape 2 ■ Le modèle de revenu</b>	45
<b>Étape 3 ■ L'alignement opérationnel</b>	83
<b>Étape 4 ■ L'équation économique</b>	125
<b>Étape 5 ■ Le modèle de croissance</b>	155
<b>Étape 6 ■ L'animation de l'exécution</b>	189
<b>Étape 7 ■ Le modèle d'entreprise</b>	213
<b>Conclusion</b>	239
<b>Bibliographie</b>	245
<b>Index</b>	249



# 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 de l'entreprise. Le dialogue et l'enrichissement mutuel 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.

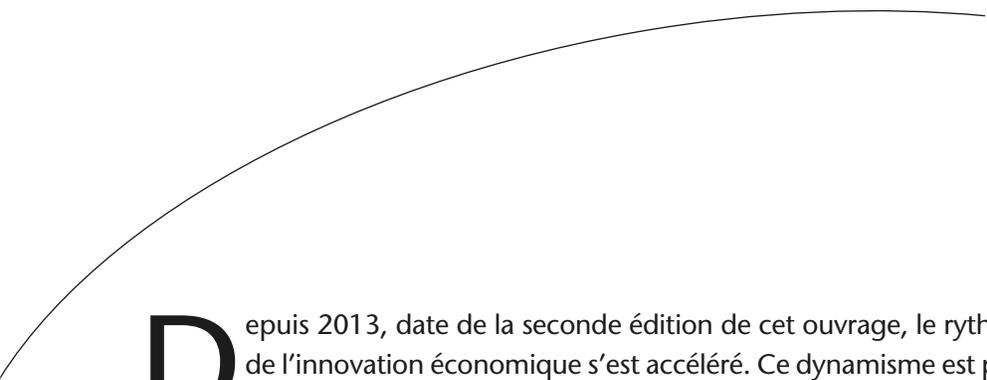
Je remercie au sein de ces institutions chacune et chacun qui m'ont accordé ce qu'il y a de plus précieux : la confiance.

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 ont 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.

# Avant-propos



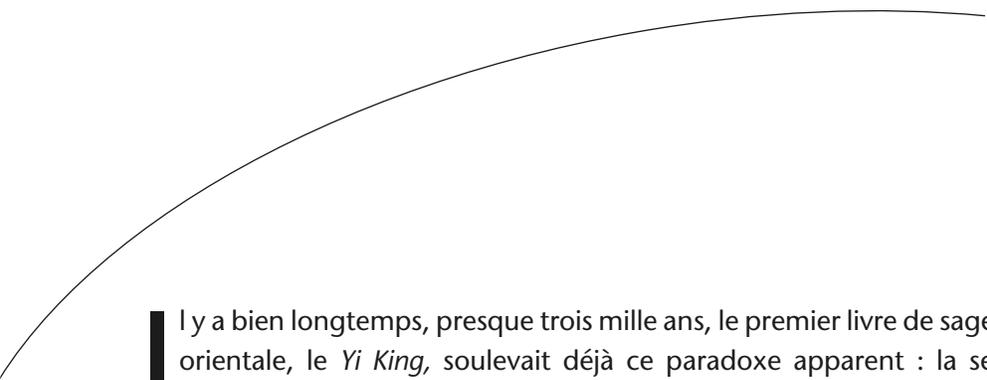
**D**epuis 2013, date de la seconde édition de cet ouvrage, le rythme de l'innovation économique s'est accéléré. Ce dynamisme est plus que jamais un appel à la réflexion sur ce qui constitue la solidité d'un business model, tant pour les nouveaux entrepreneurs que pour les entreprises établies subissant les coups de boutoirs des nouveaux modèles. Face à cet environnement mouvant, les approximations dans la conduite des affaires sont vite pénalisées. La résilience économique passe plus que jamais par la clarté des propositions aux marchés, par la cohérence dans les opérations, par la capacité de réinvention, voire de multiplication des business models au sein d'une même entreprise. Différents secteurs d'activité et acteurs économiques doivent de plus en plus s'interroger sur leur manière de penser et d'organiser leur activité, à l'exemple de l'édition et de la diffusion de contenu, de la distribution, des activités bancaires, de l'immobilier, de la filière automobile, des industries alimentaires, 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 à 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 troisième 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, par exemple ceux associés à l'imprimante 3D, l'économie de plateforme (Airbnb, Blablacar...), l'écosystème de la voiture électrique, l'évolution du modèle d'Amazon, etc. Les logiques renouvelées de croissance (traction digitale, déconcentration des actifs, etc.) font l'objet d'un nouvel apport. Nous développons dès qu'il se peut le prisme de la transformation d'un business model tant il s'est aujourd'hui imposé. Un cadre d'analyse nouveau et spécifique est notamment dévolu à la transformation digitale. La thématique est double : créer des nouveaux modèles mais aussi, et surtout, conduire les changements radicaux sur les modèles établis. L'engagement des leviers de transformation d'un business model est aujourd'hui devenu une compétence clef du dirigeant et une condition de survie des entreprises.

# 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'entreprise, 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 guide de voyage utile 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 a précipité 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 !

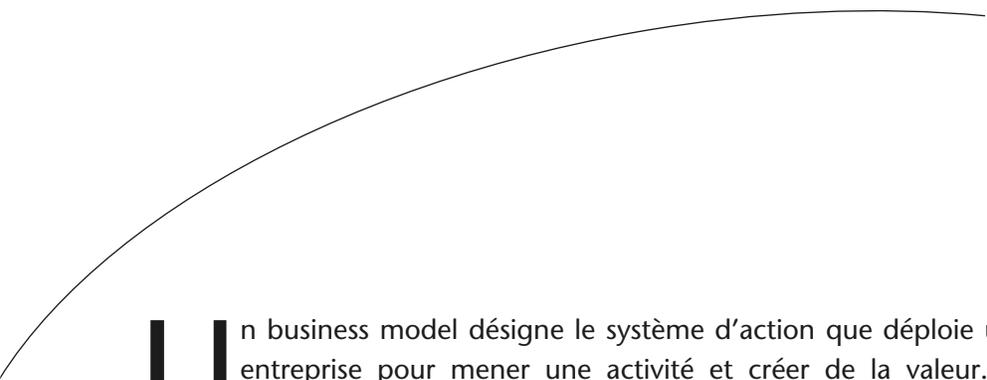
Le second grand mérite de ce livre est de nous rappeler, en ces temps de morosité européenne, que rien n'est écrit à l'avance et que nous aussi, vieux continent, nous savons remettre en question. Nespresso, Decathlon, April, Zara, Bic, Easyjet ou Seb, dont les modèles sont disséqués au scalpel, montrent 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-vous 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 au *Monde*

---

<sup>1</sup> 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 de l'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 de « 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 vaut pour toutes les entreprises quel 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. Elle 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 de réflexion renouvelés 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.

---

<sup>1</sup> 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*.

## ***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 masse sont remplacés par des « masses de niches ». La logique gagnante est de concilier des effets de taille avec des ciblage de marché toujours plus fins. Cela demande des nouveaux raisonnements associant mieux la complexité de l'environnement et les modes internes d'action des entreprises.

L'économie dite *low cost* est, par exemple, considérée comme un phénomène de société. Elle a creusé son sillon dans la plupart des industries : le transport aérien (les compagnies *low costs* totalisent 35 % du trafic domestique en Europe), la distribution (le hard-discount cumule 18 % de part de marché en France), l'automobile (la gamme dite « entry » Dacia/Logan représente un tiers des ventes mondiales du groupe Renault et les trois quarts de sa croissance), la presse (les gratuits), etc. Cette économie ne s'appuie pas sur le seul effet de la baisse des coûts par le volume et les économies d'échelle. Elle emprunte à d'autres logiques. Elle nous interpelle sur d'autres modes d'organisation de l'activité, sur d'autres business models. Quelles sont les clefs pour comprendre ces nouveaux territoires d'action économique et discerner les manières d'y construire des positions soutenables et durables ?

À l'opposé, des entreprises ayant construit des modèles d'affaire sur des positionnements élaborés et nouveaux, sur l'offre de solutions ou de produits *premium*, etc., ont connu un succès économique avéré. Les modèles et les produits innovants et à forte valeur ajoutée sont heureusement toujours gagnants. De nombreuses activités l'illustrent : l'agroalimentaire (Nespresso), la distribution (le renouveau des concepts de proximité, le développement de l'offre bio), la production et diffusion audiovisuelles (Netflix), l'équipement technique (des smartphones aux assistants vocaux), des succès automobiles avérés ou potentiels (Mini, Tesla), etc. Quels sont les ressorts opérationnels et économiques de ces modèles ?

Cette approche fine des marchés couplée aux possibilités des technologies de l'information a généré parallèlement une économie de plateforme (parfois improprement appelée économie collaborative ou « ubérisation »). Il s'agit non pas de produire ou de distribuer, mais d'organiser la transaction entre offreurs et usagers de biens ou d'actifs. Les entreprises archétypes sont Alibaba (qui avec un volume d'affaires de 485 milliards \$ génère une activité supérieure à Walmart), Airbnb (dont la valorisation est 2,5 fois supérieure au groupe hôtelier Accor), Drivy pour la location de véhicules entre particuliers, Leboncoin dont le site accueille pas moins de 26 millions de visiteurs uniques par mois, etc. Paradoxalement, le chiffre d'affaires comptable de ces entreprises (214 millions € en 2016 pour Leboncoin) est peu représentatif de leur impact économique. Par ailleurs, leur modèle s'appuie sur des logiques de réseau (construction d'un capital client) et des effets de rendement croissant. Comment appréhender et apprécier le caractère durable de leur création de valeur ?

À la fragmentation et « platformisation » des marchés s'ajoute leur volatilité. L'observation des fluctuations des cours des matières premières suffit pour s'en convaincre. Les activités sont de plus en plus sensibles aux événements économiques, financiers et géopolitiques, aux accidents naturels, etc. Les calages de plus en plus difficiles entre le réel et les plans ou les budgets laissent les acteurs de plus en plus désarmés. Se contenter de construire une projection sur un modèle supposé stable et s'y référer en permanence pour comprendre et piloter une activité est de plus en plus inopérant. Le levier clef devient la capacité à réinventer et à réinitialiser

constamment l'action. Une modélisation et un pilotage décryptant mieux les mécanismes qui permettent à la fois la solidité et la réactivité d'une activité sont devenus incontournables. Cela ne peut qu'inciter à explorer d'autres formes d'appui au raisonnement et à l'action, moins centrés sur la seule planification. L'approche business model y invite.

La globalisation, quant à elle, montre un changement de visage. Les chocs politiques et sociaux démontrent à quel point elle ne doit pas être assimilée à l'uniformisation. Il s'agit de coupler global et local et de se confronter plus directement à d'autres manières de mener une activité économique. La production industrielle des pays émergents représente dorénavant 52 % de la production mondiale. Conquérir des nouveaux territoires géographiques ne peut se simplifier à répliquer ailleurs le même modèle. Certains groupes s'illustrent par l'invention d'autres modes de production et de distribution adaptés aux pays émergents, à l'exemple des ateliers mobiles d'optique d'Essilor en Inde. Les business models doivent être réinventés face à des nouveaux cadres d'action économique et sociétale.

Simultanément, des concurrents nouveaux, actuels ou potentiels, issus des pays émergents, déploient leur activité au sein des pays matures. Ils ancrent leur action à partir d'un autre contexte géographique et culturel tout en développant des capacités de globalisation. Ils s'appuient sur d'autres schémas de pensée susceptibles de déstabiliser les modèles économiques usuels des pays matures. Ces entreprises sont parfois qualifiées de « géants émergents » à l'image des groupes chinois Haier (équipant les foyers américains et européens), Huawei (gagnant mondial de l'industrie de l'équipement téléphonique), Geely (repreneur de Volvo automobile), des Indiens Reliance, Tata Group, Godrej, etc. Certains de ces groupes à logique conglomérale (constitués d'activités très diverses) invitent à accueillir à nouveau la diversité dans les manières de mener une activité économique.

Comme déjà évoqué, les nouvelles technologies numériques multiplient de leur côté les schémas possibles dans les articulations entre les opérations économiques. Internet et les autres outils de communication accroissent de façon considérable la capacité d'innovation sur les business models. La révolution industrielle a amorcé des nouvelles manières de mener une

activité économique. La perspective économique identifiera notre époque comme celle de la révolution numérique. Les conséquences sur les modes de raisonnement stratégique et les organisations sont en plein déploiement.

Des changements importants ont déjà impacté la manière de gérer les flux physiques et d'information au sein des entreprises. D'autres avancées sont en cours : objets connectés (*Internet of things*), nouvelles capacités de traçage du produit sur l'ensemble de la chaîne de valeur, virtualisation dans la présentation de l'offre, masse de données (*big data*) comme sous-jacent de la création de valeur, *blockchain*, nouveaux modes collaboratifs et de gestion de l'intelligence collective, nouvelles possibilités de participation des clients dans les processus d'innovation et de spécification de l'offre, etc.

Plus directement, les technologies numériques sont à la base de nouveaux canaux de distribution et de relation clients, générant ainsi des nouveaux business models. Les activités bancaires, de services, de tourisme, de distribution... ont vu et continueront à voir apparaître des nouveaux business models et des nouvelles entreprises, à l'exemple de Vente-Privée, Cdiscount, Amazon, etc., pour le commerce de grande consommation. Selon la FEVAD, le e-commerce représentait déjà 72 milliards € en 2016 pour la France. Le potentiel de croissance reste extrêmement élevé, notamment porté par l'utilisation des terminaux mobiles et futurs assistants vocaux. Les réseaux sociaux constituent par ailleurs un lieu de plus en plus privilégié d'animation, de dialogue entre clients, voire de commerce. Autant d'évolutions qui ne se limitent pas à l'addition de nouveaux outils mais qui interpellent plus globalement la réinvention des modèles d'affaires.

Des bouleversements sont également en cours dans la manière de penser les systèmes productifs. La recherche d'effets d'échelle sur des unités productives de grande taille n'est plus la seule logique dominante. Les activités économiques peuvent de plus en plus se déployer à partir d'entreprises plateformes, d'acteurs multiples mobilisés au sein d'écosystèmes, d'unités plus locales. Les énergies dites alternatives (photovoltaïque, géothermie, etc.) se prêtent à des modèles d'affaires plus proches de l'autoproduction que des grandes centrales. Le développement de la fabrication par technologie additive (imprimantes

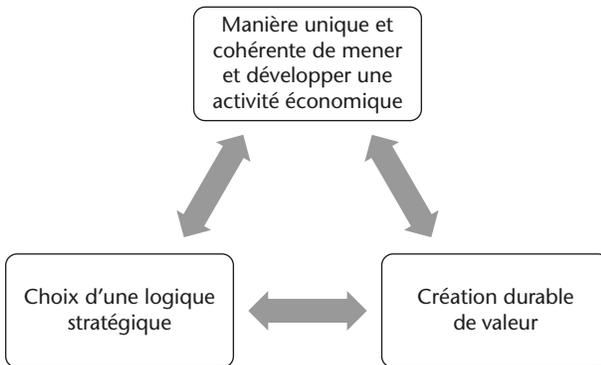
3D, etc.) impactera également l'articulation entre les lieux de conception, de production et d'usage. Tout ceci renforcera bien sûr les évolutions en cours sur la manière de penser l'organisation du travail ; au profit de logiques moins tayloriennes, plus « libérées », plus diverses.

Plus globalement, une économie de la fonctionnalité et de l'usage est en plein essor. L'usage du bien se substitue de plus en plus fréquemment à la propriété comme centre de la relation économique. Cette évolution impacte différents secteurs d'activité liés aux équipements et aux biens durables. Elle initie des nouvelles manières de promouvoir l'offre : association entre usage du produit, services complémentaires, équipements, etc. Des nouvelles formes de contractualisation économique avec les clients (engagement temporel, formule locative, etc.) se font jour. Pour les entreprises concernées, c'est toute l'organisation interne et la manière de générer un surplus économique qui est à repenser.

Au total, une nouvelle forme d'innovation est devenue majeure. La créativité ne se limite plus aux produits et aux technologies. Elle s'étend aux systèmes, aux manières globales de mener et développer une activité. Les gagnants sont moins ceux qui se limitent à inventer les nouveaux produits que ceux qui créent ou réinventent des business models. L'innovation sur les business models est ainsi devenue un thème incontournable. Quel appui au raisonnement et quelle méthodologie pour la favoriser ?

## ***Un concept intégrateur***

Cette diversité nouvelle et ces questionnements ont trop peu enclenché une évolution des grilles d'analyse et de décision. La séparation entre la stratégie et l'opérationnel reste dominante dans nos modes de pensée. Les sphères de l'économie et de la production ne savent pas suffisamment dialoguer. Les cultures commerciales s'opposent aux cultures gestionnaires. La mise en évidence de stratégies compétitives génériques (donc en nombre limité) est restée trop longtemps une quête acceptable. Par une articulation entre stratégique, opérationnel et économique, l'approche business model tente une intégration plus directe pour soutenir la réflexion et l'action.



**Figure 1 – Les pôles liés à un business model**

La figure 1 ci-dessus permet de situer le concept de business model dans sa perspective large et de préciser ce qu'il recouvre ou ne recouvre pas dans le cadre de cet ouvrage. Des confusions existent avec les notions de stratégie, de business plan ou de modélisation financière au sens strict. C'est d'autant plus inévitable qu'il n'y a pas de réelle stabilisation des usages et que les notions s'interpénètrent.

Toute entreprise doit successivement dessiner une vision, affirmer une stratégie et construire ou transformer des business models. La vision pose le destin voulu à la fois en terme de sens (la mission, les valeurs) et d'ambition chiffrée (les cibles). La stratégie structure l'action au service de la vision, mets en « ordre de bataille ». Elle est centrée sur la question « où et comment gagner ? ». Plus précisément, elle priorise les ressources en terme de « terrains de jeu » (domaines d'activité de l'entreprise), de logiques concurrentielles, de mouvements de croissance et de transformation. La modélisation d'affaire va, pour le (ou les) terrain(s) de jeu, construire et/ou faire évoluer le(s) système(s) d'actions et de création de valeur. Un business model se doit donc d'être attaché à chaque unité d'activité (ou business unit) d'une entreprise. Certaines entreprises prennent cependant le soin de rendre explicite leur modèle d'entreprise par la mise en évidence des invariants jugés incontournables entre leurs unités d'action. On notera

que, de fait, un business model est à la fois un prolongement de la stratégie, mais aussi un outil cognitif (une représentation) au service de la stratégie.

La démarche stratégique vise à une analyse équilibrée entre les données externes (la prospective, les menaces et opportunités, l'intensité concurrentielle, les facteurs clefs de succès, etc.) et les données internes (les forces et faiblesses, les ressources et les savoir-faire, le profil concurrentiel, etc.). La modélisation d'affaire va plus s'attacher à décrypter, visualiser et détecter les leviers d'un système d'action pour en améliorer la performance. Tout système d'action est cependant ouvert et perméable à son environnement. Un business model se construit dans un écosystème et intègre une intelligence de ce dernier.

Pour résumer, la stratégie tend à développer une vision quelque peu surplombante alors que le modèle économique propose une approche plus intégrative<sup>1</sup>. Les deux approches sont complémentaires et se nourrissent mutuellement. La stratégie court parfois le danger de se réfugier dans les seules déclarations incantatoires. Rendre explicite le business model d'une activité évite ce syndrome, permet une mutualité d'influence entre stratégie et opérationnel, une obligation de dialogue et de co-construction entre les acteurs impliqués dans l'action économique.

La notion de modèle se réfère également à l'idée de singularité, de formule propre à une entreprise. La puissance concurrentielle d'un système d'action est liée à son caractère unique. La solidité d'une entreprise se révèle dans la cohérence et la singularité de son (ses) modèle(s) d'action. Ceci s'oppose à la volonté de classification par des stratégies types. La logique d'action d'une entreprise ne se laisse pas facilement enfermée. Modéliser n'est pas catégoriser. C'est construire et rendre explicite une cohérence au service d'une finalité et d'une logique gagnante.

Par ailleurs, le terme « business model » n'est pas strictement identique à celui de « business plan ». Dans sa dimension quantitative, un business plan visualise sur plusieurs années une prévision d'états économiques

---

1 Benoît Demil, Xavier Lecocq, « (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique », *Revue française de gestion*, n° 181, 2008.