

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

DENIS DAUCHY

7 ÉTAPES POUR UN BUSINESS MODEL SOLIDE

CONSTRUIRE ET RÉINVENTER
UNE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

PRÉFACE DE PHILIPPE ESCANDE

3^e 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^{er} 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).
--	--

DANGER



**LE PHOTOCOPIAGE
TUE LE LIVRE**

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078056-3

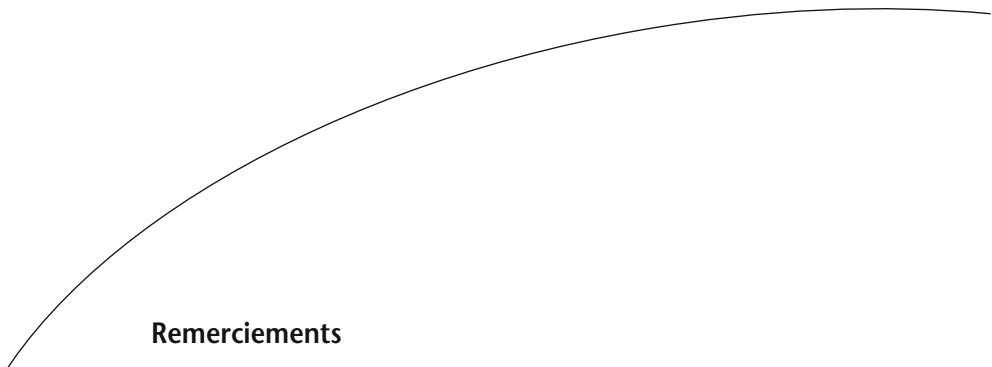
Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations 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. »*

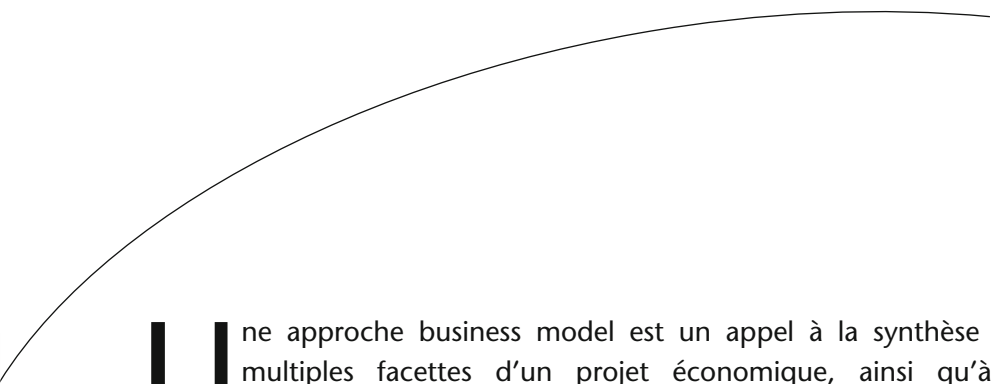
Blaise Pascal, *Pensées*, 1669.

Sommaire



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

Remerciements



Une 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.

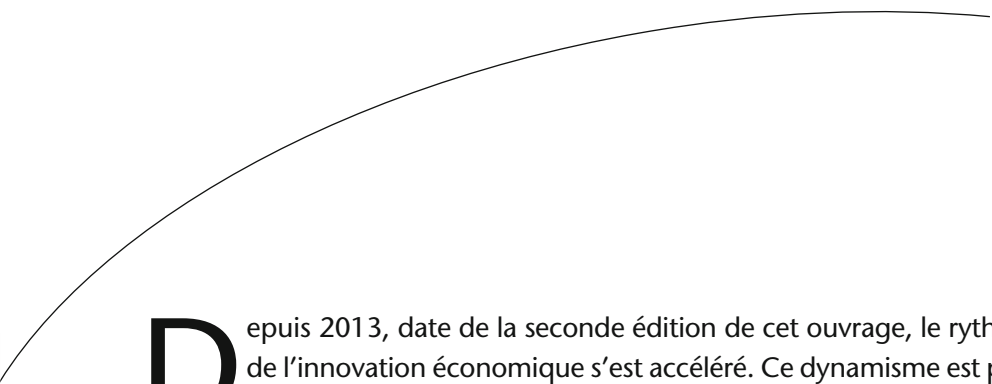
Je remercie au sein de ces institutions chacune et chacun qui m'ont accordé ce qu'il y a de plus précieux : la confiance.

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



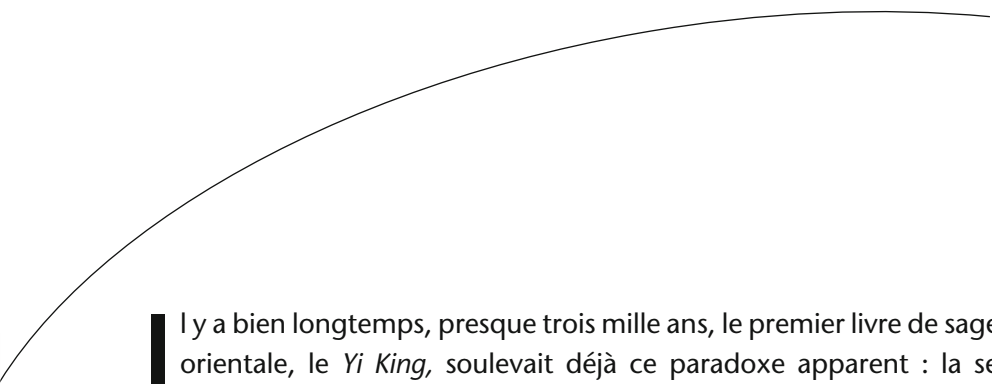
Depuis 2013, date de la seconde édition de cet ouvrage, le rythme de l'innovation économique s'est accéléré. Ce dynamisme est plus que jamais un appel à la réflexion sur ce qui constitue la solidité d'un business model, tant pour les nouveaux entrepreneurs que pour les entreprises établies subissant 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.

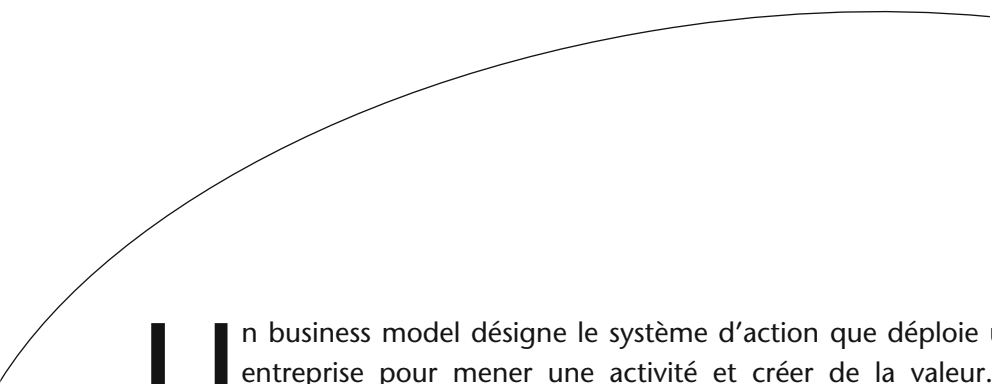
Ces sept étapes sont à placarder sur le mur de son bureau pour ne pas perdre de vue l'essentiel !

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 Escande¹
Éditorialiste au *Monde*

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

Introduction



Un 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