

Les modèles économiques des entreprises

sous la direction de

Benoît Demil
Xavier Lecocq

BENOÎT DEMIL, XAVIER LECOQCQ
IAE de Lille, LEM



(Re)penser le développement des organisations

Les apports du modèle économique

Qu'elle soit une jeune PME en développement ou une grande organisation, qu'elle soit dans le secteur privé, associatif ou public, qu'elle soit dans une industrie de haute technologie ou non, toute organisation présente un modèle économique (ME), éventuellement formalisé et sur lequel elle doit se réinterroger régulièrement. Ainsi, face à la montée de la presse gratuite, de nombreux acteurs du secteur questionnent aujourd'hui la viabilité du modèle de la presse payante et appel-

lent à des modifications majeures du modèle traditionnel. De même, la transposition du modèle américain des parcs Disney lors de l'ouverture d'Euro Disney en 1992 se révéla rapidement une erreur. Toutes les hypothèses concernant les sources de revenus générées par les clients (prix d'entrée, achats de souvenirs, restauration, nombre de re-visite, taux d'occupation des hôtels) durent être révisées et des actions menées sur les composantes du modèle traditionnel Disney. Plus récemment, le

Louvre a défrayé la chronique en acceptant de prêter à partir de 2012 une partie de ses collections au futur Louvre d'Abu Dhabi. En signant un accord avec les Emirats Arabes pour autoriser l'utilisation de sa marque, le Louvre touchera 400 Md'euros sur 20 ans renforçant significativement son budget annuel de 188 Md'euros et modifiant ainsi son modèle économique.

À un titre ou un autre, ces quelques exemples évoquent des éléments qui font partie du concept de modèle économique. Dans ce numéro spécial de la *Revue française de gestion*, nous avons voulu explorer ce concept, en délimiter les contours et en présenter des applications empiriques dans des secteurs variés. Notre objectif est de montrer que cette approche récente n'est pas un effet de mode ou un simple retour à un « bon sens » gestionnaire. Le ME propose une approche renouvelée de la stratégie qui a des échos dans chacune des disciplines des sciences de gestion.

1. Émergence et développement du concept de modèle économique

Le terme de modèle économique (ou *business model* dans les pays anglo-saxons) s'emploie aujourd'hui largement dans les milieux économiques. Les créateurs d'entreprises ou dirigeants le mobilisent de plus en plus pour décrire les développements qu'ils envisagent dans telle ou telle activité. Les journalistes, analystes et consultants l'utilisent fréquemment pour décrire l'évolution de secteurs entiers ou la stratégie d'entreprises particulières. Les responsables de politiques publiques eux-mêmes emploient ce concept depuis des années (e.g., Timmers, 1998).

L'inflation de l'utilisation du terme dans les discours des praticiens n'a cependant pas correspondu au développement parallèle d'un corpus théorique important dans la littérature académique (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Ainsi, ce n'est qu'à partir des années 2000 que les travaux sur les modèles économiques ont dépassé le stade de la littérature grise (sites internet, cahiers de recherche) pour paraître dans des revues établies ou sous forme d'ouvrage (e.g. Amit et Zott, 2001; Afuah et Tucci, 2001). De plus, ces premiers travaux concernent pour l'essentiel le e-business. En effet, c'est dans ce secteur fortement créatif dans les années 1990 que sont apparus des modèles radicalement nouveaux pour mener des activités. Le concept de modèle économique a permis de légitimer auprès d'investisseurs potentiels ces nouvelles manières de concevoir les entreprises et notamment les modèles dits gratuits (Bomssel, 2007). Une grande partie de la littérature de cette époque liste ainsi la multiplicité des modèles possibles à l'ère numérique, qu'il s'agisse de commerce en ligne, de site intégrateur, de plate-forme d'approvisionnement, d'enchères, de plates-formes collaboratives ou de communauté virtuelle. Les premiers ouvrages et articles en français traitant des modèles économiques portent d'ailleurs également sur la nouvelle économie d'alors (Maître et Aladjidi, 1999; Benavent et Verstraete, 2000).

Il faudra attendre Magretta (2002) et Afuha (2004) pour que l'approche en termes de modèle économique soit différenciée de l'approche stratégique classique et que le concept soit clarifié et appliqué à

des secteurs autres que ceux des start-up internet.

2. Définition du modèle économique

Dans un article de 2001, Porter critique le concept de modèle économique, affirmant qu'il manque d'une définition claire. Cependant, si au début des années 2000 on trouvait une variété de définitions, souvent sans grand rapport les unes avec les autres, force est de constater qu'un consensus commence à émerger quant aux éléments constitutifs de ce concept.

Les définitions que l'on peut recenser insistent toutes sur plusieurs dimensions. Tout d'abord, le modèle économique vise à analyser la génération de revenus, entendue ici au sens le plus large, c'est-à-dire comme tous les produits induits par la valorisation de ressources (chiffre d'affaires, produits de licences, loyers, valorisation de produits résiduels, prestations de services, cessions d'actifs, produits financiers, subventions, etc.). Ensuite, le modèle économique s'appuie sur une combinaison de ressources et compétences valorisées à travers une ou plusieurs offres à destination de clients. Enfin, le modèle économique comprend une dimension organisationnelle puisqu'il s'agit de mettre en place la structure adaptée aux objectifs de génération de revenus. Cette dimension organisationnelle et son corollaire, la structure de coûts de l'entité concernée, permet de distinguer le modèle économique du modèle de revenus (« revenue model »). Ce dernier se réfère en effet uniquement à la spécification du volume, des sources et de la structure des revenus.

Au final, le modèle économique peut être défini comme les choix que font les organisations pour générer des revenus (Lecocq *et al.*, 2006). Derrière cette définition simple et générale, il s'agit de repérer et de proposer des choix qui portent à la fois sur les ressources et les compétences à valoriser ou à développer (par exemple en matière de personnel ou de technologie), sur l'offre ou sur les offres élaborées à partir de la valorisation de ces ressources et compétences, et enfin, sur l'organisation mise en œuvre pour générer des revenus (comme par exemple les choix d'externalisation ou de sous-traitance). La démarche RCOA (ressources, compétences, offres, activités) vise donc à préciser comment les ressources et compétences contrôlées par une entité peuvent se transformer en offre pour les clients et comment cette entité gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué par les multiples partenaires qui participent à l'offre (Lecocq *et al.*, 2006).

Cette analyse s'applique selon nous à deux niveaux distincts. À un premier niveau, on peut repérer des modèles économiques « génériques » pour désigner les caractéristiques communes à plusieurs acteurs d'un secteur ou à plusieurs secteurs. Ainsi parle-t-on des modèles « low cost », *open source* ou des modèles gratuits de façon générale. Dans le secteur aérien, quatre modèles génériques de compagnies peuvent par exemple être identifiés car regroupant des entreprises partageant des caractéristiques communes sur leur offre ou leurs choix d'organisation : les majors, « low cost », charter ou régional (tableau 1).

Tableau 1 – Quatre modèles économiques en concurrence dans le secteur aérien

	Major	Low cost	Régional	Charter
1 ou 2 types d'avion	○	●	◐	◑
Productivité de la flotte	◐	●	◐	◐
Aéroports secondaires	◐	●	◐	◐
Redevances plus faibles	○	●	○	◐
Produit vol/sol évolué	●	○	◐	◐
Distribution multicanal	●	◐	●	◐
Gestion d'un <i>hub</i>	●	○	◐	◐
Synergies achats	◐	●	◐	●
Résultat d'exploitation par kilomètre passager (US cents)	De -0,26 à +0,71	De +0,46 à +1,07	0,12	0,15

● : totalement aligné avec la caractéristique, ○ : pas du tout aligné avec la caractéristique.
Source : d'après Bréchemier (2005).

À un second niveau, le concept de modèle économique peut s'employer pour désigner l'ensemble des choix effectués par une entreprise « singulière » dans son secteur. Par exemple, Varioptic, une PME lyonnaise créée en 2002 et détentrice de brevets importants dans le domaine des lentilles optiques liquides¹, a développé un modèle économique basé principalement sur des accords de licences accordés à de grandes entreprises de l'électronique. Mais cette PME vend également directement ses lentilles à d'autres entreprises. Pour cela, elle externalise en partie sa

production et assure une production interne de petites séries pour les demandes sur-mesure et pour démontrer la faisabilité de l'industrialisation de son procédé. Varioptic tire donc ses revenus de vente directe de petites séries, d'aides publiques aux entreprises innovantes mais surtout de royalties obtenues de grands groupes qui utilisent sa technologie.

Comme le montre la figure 1, les choix opérés sur les dimensions « ressources et compétences », « offres » et « organisation/activités » déterminent la structure et le volume des revenus et des charges

1. Dont les applications sont notamment l'électronique grand public (appareils photos insérés dans les téléphones portables, webcams, PDA), les appareils médicaux (endoscope, lentilles pour appareils optiques), la biométrie et les automatismes.

de l'entreprise. Chaque revenu généré occasionne en effet un coût lié à l'organisation mise en œuvre pour développer une offre, la commercialiser et la produire. Une telle démarche aboutit directement à la notion de marge indiquant si le modèle retenu est profitable et soutenable dans le temps ou s'il est menacé de disparaître à terme (tableau 1). La marge générée par un modèle économique permet éventuellement de réinvestir dans l'acquisition de nouvelles ressources et compétences susceptibles à leur tour d'être valorisées, favorisant ainsi la croissance de l'organisation.

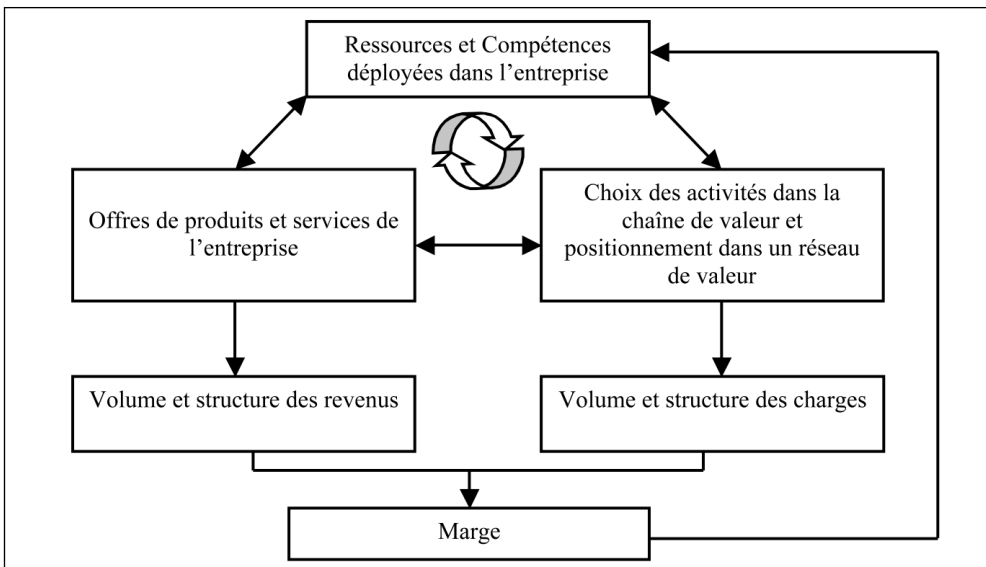
3. Différences et liens entre stratégie et modèle économique

En première approche, le concept de modèle économique développé ci-dessus

paraît proche du concept de stratégie et de la démarche stratégique traditionnelle (Porter, 2001 ; Magretta, 2002). Il articule en effet des concepts connus tels que ceux de ressources et compétences, d'activités (au sens de la chaîne de valeur) ou de réseau de valeur. Il entretient également des liens étroits avec l'analyse stratégique classique. Repérer les différents ME dans un secteur peut par exemple servir de base à l'identification des groupes stratégiques de ce secteur. Il est donc important de souligner et d'affirmer que ce concept n'a pas vocation à se substituer à celui de stratégie au sens classique mais qu'il vient plutôt le compléter sur plusieurs points fondamentaux.

La première différence entre stratégie et approche ME concerne la traditionnelle distinction entre stratégie d'entreprise (*corpo-*

Figure 1 – Les éléments constitutifs du modèle économique : le modèle RCOA



Source : d'après Lecocq *et al.* (2006).

rate) et stratégie d'activité (*business*). Dans l'approche ME cette distinction perd de sa pertinence car le niveau de décision privilégié concerne les sources de revenus actuelles ou potentielles d'une organisation. Ces revenus sont issus d'une valorisation de ressources et compétences, que celles-ci se situent au niveau global de l'entreprise ou au niveau d'une activité. Ainsi, le groupe easyGroup a développé depuis les années 1990 une marque et un savoir-faire dans la mise en œuvre de modèles *low-costs* à partir de son expérience dans le transport aérien (EasyJet) que la holding décline depuis une dizaine d'années. L'entreprise s'est lancée avec plus ou moins de succès dans la location de voiture, la location de DVD, la livraison de pizzas, les croisières, l'hôtellerie, l'assurance, la téléphonie mobile et bien d'autres activités. Le ME de ce groupe hors norme est basé d'une part, sur l'exploitation de ressources et de compétences marketing, et en particulier le développement d'une marque forte et d'un savoir-faire en termes de relations publiques. D'autre part, easyGroup s'appuie sur une organisation légère et privilégie le soutien d'actionnaires extérieurs et les accords de franchise ou de licences pour pénétrer de nouveaux marchés. Ses revenus sont donc liés avant tout aux redevances qu'elle tire de ces accords. Cette analyse sur le ME au niveau d'un groupe pourrait tout autant s'appliquer au niveau d'une seule activité.

Deuxième distinction importante, le ME insiste sur la génération de revenus, même si il ne se réduit pas à ce seul aspect. Contrairement aux approches traditionnelles de stratégie d'activité, cette perspective pragmatique est centrée sur les revenus

et la marge dégagée par un modèle et non sur l'avantage concurrentiel, notion importante en stratégie mais que l'on peut critiquer parfois pour son manque de réalité empirique pour le dirigeant comme pour le chercheur (Powell, 2001). En effet, les « grands » concepts de la stratégie se rapportent assez peu à la question somme toute importante pour les managers de « comment faire de l'argent dans mon secteur? » (Afuha, 2004). Dans l'approche ME, la performance d'une organisation s'envisage par les marges qu'elle dégage (le résultat net ou d'exploitation pour une entreprise, ou des ratios de rentabilité) et par le caractère soutenable de ce modèle. La question est donc moins de savoir si une organisation a un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents que de savoir si les marges dégagées par son modèle lui permettent de se maintenir dans son activité et de la développer. Il semble ainsi beaucoup plus facile pour un dirigeant de chercher à identifier les ressources et compétences de son entreprise susceptibles de générer des revenus lorsqu'ils feront l'objet d'une offre spécifique que de chercher à identifier les ressources et compétences à l'origine de son avantage concurrentiel ou susceptibles d'en générer un.

Troisièmement, si les deux approches prônent une analyse globale des organisations, cette globalité ne revêt pas exactement le même contenu. Selon nous, la stratégie tend à développer une vision transversale et quelque peu surplombante de l'organisation qui amène à embrasser les différentes fonctions (finance, ressources humaines, marketing, etc.) essentiellement dans la phase de diagnostic. Si des choix stratégiques existent au niveau opérationnel, ils sont le fait

des responsables de fonction et sont souvent déconnectés des choix stratégiques opérés en amont, c'est-à-dire aux niveaux global ou de l'activité. Le modèle économique propose de son côté une approche plus intégrative où les différentes fonctions de l'organisation font partie de la démarche de diagnostic et de choix. Il s'agit en effet de mener une analyse et de faire des propositions basées directement sur des éléments tant marketing que financiers ou organisationnels. Par exemple, les questions de tarification (quelles offres doit-on tarifier? sur quelle base? à quelle fréquence?), de distribution (quels canaux utiliser? quelle marge accorder à nos distributeurs?) ou de composantes de l'offre (quelle offre groupée ou dégroupée faut-il faire? quels publics viser?) font partie intégrante de la réflexion en termes de modèle économique bien qu'elles soient traditionnellement rattachées au marketing. L'approche ME amène ainsi à réfléchir à un niveau beaucoup plus opérationnel des composants du modèle. Contrairement à Porter (1996) qui distingue, voire oppose, performance opérationnelle et stratégie, l'approche ME prend à bras le corps les questions d'efficacité. Cette approche pragmatique de l'activité est particulièrement bien adaptée aux nombreuses organisations mono-activités ou aux petites entreprises pour qui les préconisations de stratégies d'activité classiques (différenciation, domination par les coûts ou focalisation) n'amènent pas toujours d'éclairages très pertinents. En s'intéressant à l'articulation entre ressources et offre, entre organisation et volume et structure de coûts ou encore entre ressources à valoriser et choix d'organisation, le modèle économique s'appuie sur des variables plus

manipulables par les dirigeants que celles qui fondent les choix classiques de la stratégie. Ainsi, l'approche ME s'appuie moins sur l'analyse de l'environnement (contrairement à l'approche traditionnelle de la stratégie) que sur des variables internes (par exemple ressources et compétences, offres et activités dans le modèle RCOA) sur lequel le dirigeant peut directement agir. Enfin, en proposant de se pencher sur des variables actionnables, l'approche en termes de modèle économique représente une source de créativité forte au-delà des grandes manœuvres stratégiques. Elle oblige par exemple le créateur d'entreprise à analyser les variables-clés de son activité et éventuellement à repérer les leviers concrets pour gérer de façon innovante une activité donnée comme que le montrent les ruptures survenues dans de nombreux secteurs suite à l'introduction de nouveaux modèles: compagnies *low-costs* dans le transport aérien, journaux gratuits dans la presse, minimills dans le secteur de l'acier ou *peer-to-peer* dans l'industrie musicale. Chaque secteur voit en effet régulièrement émerger et se diffuser de nouveaux modèles, remplaçant ou cohabitant avec d'anciens modèles. Une réflexion en termes de ME suscite selon nous plus de créativité que l'approche stratégique classique qui se cantonne souvent à des choix de manœuvres dans une activité donnée. Par une recherche continue de création de nouvelles sources de revenus, de nouveaux types d'organisation dans une activité ou de nouvelles ressources à valoriser ou à développer, l'approche ME oriente en permanence une organisation vers la croissance organique et le développement de nouveaux projets. À ce titre, là où nous ressentons

Tableau 2 – Les différences entre l’approche stratégique classique et l’approche BM

	Approche Modèle Économique	Approche Stratégique Classique
Objectif de l’entreprise	Générer des revenus et une rentabilité	Générer un avantage concurrentiel
Objet privilégié	Nouveau projet ou nouvelle activité Accent mis sur l’émergence de nouvelles sources de revenus ou de nouvelles structures de coûts	Activités établies Accent sur le diagnostic de l’existant
Niveaux de décision privilégiés	Source de revenus	<i>Corporate/Business</i>
Rôle des ressources internes	Devenir une offre qui procure un revenu	Fonder l’avantage concurrentiel
Rôle de l’environnement	Faible	Fort. Explique en partie le profit
Rapport aux grandes fonctions de l’entreprise	Approche intégrative	Approche surplombante

la stratégie traditionnelle comme plutôt centrée sur le diagnostic et les grands choix stratégiques, nous voyons le ME comme poussant en permanence à s’extraire de l’existant pour forcer la créativité des managers.

4. Présentation des articles du dossier

Même si nous avons présenté le ME dans une optique stratégique dans cet article introductif, ce concept offre une opportunité réelle de faire le lien entre de nombreux domaines des sciences de gestion. L’article de Pierre Volle, Delphine Dion, Marie-Louise Héliès-Hassid et Stéphane Sabbah

constitue un bel exemple de l’utilisation du concept de ME dans le domaine du marketing. Les auteurs analysent dans un premier temps les variables-clés des modèles dans la distribution en termes de ressources et compétences, offres, organisation des activités et structure des coûts et des revenus (modèle RCOA). Dans un second temps, sur la base des variables repérées, ils identifient deux grands chemins de performance dans la distribution : l’un orienté vers des gains d’efficacité dans l’utilisation des ressources et compétences, l’autre vers un enrichissement de la proposition de valeur pour gagner en attractivité. Cette première tentative typologique appelle peut-être des

affinements mais elle permet de synthétiser de façon convaincante le choix des distributeurs dans leurs activités.

Frédéric N'Levo se penche de son côté sur les modèles économiques dans la haute gastronomie et plus précisément sur les sources de revenus des restaurants étoilés belges, britanniques, français et suisses. Sur la base d'entretiens avec 20 grands chefs, il repère trois modèles pour générer des revenus dans ce secteur : une concentration des revenus sur la seule gastronomie ; une recherche de valorisation maximale des ressources et la génération de multiples sources de revenus (hôtellerie, licence, livres de cuisine, etc.) ; et enfin, un modèle intermédiaire de diversification des sources des revenus. Au-delà de cette typologie, l'auteur montre que le choix d'un modèle correspond aux ambitions des grands chefs de vouloir gagner une étoile au *Guide Michelin* ou d'assurer avant tout la croissance et/ou la rentabilité de leur affaire.

De performance il en est encore question dans l'article d'Oihab Allal-Cherif et de Marc Favier sur les places de marché électroniques. Les auteurs expliquent en effet comment un modèle économique satisfaisant à la fois pour les acheteurs et pour les fournisseurs nécessite de nombreux tâtonnements et expériences. À trop mettre l'accent sur les réductions de coûts, ces plates-formes électroniques ont généré de la défiance de la part des entreprises et ont commencé à disparaître en grand nombre. Les auteurs affirment que ce n'est qu'avec une modification des prestations offertes et des modes de rémunération que ces places virtuelles pourront survivre. Avec une visée prospective, ils suggèrent qu'un modèle satisfaisant serait proche du fonctionnement des communautés de pratique.

Estèle Jouison et Thierry Verstraete défendent l'idée que le modèle économique est une convention qu'un porteur de projet se doit d'intégrer dans sa démarche et dans son travail de conviction auprès des parties prenantes à son projet. Au-delà d'une réflexion théorique liant le ME à la théorie des conventions, les auteurs présentent leur expérience pédagogique dans des cursus d'entrepreneuriat et dans l'accompagnement de projet de création d'entreprise. Ils montrent notamment comment le modèle économique s'articule à la démarche classique de réalisation d'un *business plan*.

Enfin, dans son article, Laure Muselli discute de la multiplicité des modèles économiques dans l'édition de logiciels *open source*. Elle souligne en particulier le rôle crucial joué par la licence informatique dans ces modèles pour générer des revenus et pour capter la valeur créée. Le choix des clauses de la licence influence en effet la coopération entre acteurs et la diffusion du produit ainsi que les possibilités de captation de revenu pour l'éditeur. Ces choix sont donc stratégiques pour assurer la croissance et la survie de toute nouvelle entreprise dans le secteur de l'édition *open source*. Les contributions de ce dossier spécial de la *Revue française de gestion* démontrent que le ME constitue une approche renouvelée du développement de l'entreprise qui trouve un large écho dans les différentes disciplines des sciences de gestion. Le caractère pragmatique de la démarche proposée permet d'entretenir un dialogue avec les praticiens sur la base des variables auxquelles ils sont confrontés quotidiennement. Le ME correspond donc à un niveau « méso » d'analyse des organisations, compris entre les considérations plutôt « macro » de la stratégie et l'univers

« micro » des différentes décisions fonctionnelles. Ce niveau méso, lieu de confrontation des forces macro et micro-structurelles, incarne le cadre d'action du dirigeant et des managers selon Rousseau et House (1994). Il est par ailleurs pertinent de proposer aux étudiants une approche leur permettant d'intégrer des savoirs acquis dans les différents domaines de la gestion, trop

souvent cloisonnés. D'un point de vue plus académique, l'approche ME pourrait être approfondie par des recherches proposant des typologies de ME et évaluant leur performance respective dans différents secteurs d'activité. D'autres thèmes, comme l'évolution des ME dans une industrie ou la légitimation de nouveaux ME semblent également prometteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Afuah A., *Business models – a strategic management approach*, Mc Graw Hill Irwin, New York, 2004.
- Afuah A., Tucci C.L., *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill, Boston, 2001.
- Amit R., Zott C., "Value creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, p. 493-520.
- Benavent C., Verstraete T., « Entrepreneuriat et NTIC: construction et régénération des Business-model », *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Verstraete T., EMS, Caen, 2000.
- Bomsel O., *Gratuit ! Du déploiement de l'économie numérique*, Gallimard, Paris, 2007.
- Bréchemier D.G., « Les quatre modèles actuels appliqués par les compagnies », Roland Berger consultants, 7^e colloque du Board of Airlines Representatives, 19 octobre 2005.
- Chesbrough H., Rosebloom R. S., "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's Technology Spinoff Companies", Working paper, Harvard Business School, 01-002, 2002.
- Lecocq X., Demil B., Warnier V., « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n° 123, 2006, p. 96-109.
- Magretta J., "Why business Models matter", *Harvard Business Review*, mai 2002, p. 86-92.
- Maître B., Aladjidi G., *Les Business Models de la Nouvelle Économie*, Dunod, Paris, 1999.
- Porter M.E., "What is strategy?", *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1996, p. 61-78.
- Porter M.E., "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, mars 2001, p. 63-78.
- Powell T.C., "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, p. 875-888.
- Rousseau D.M., House R.J., "Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases", *Trends in Organizational Behavior*, Cooper C.L, Rousseau D.M. (Eds), 1, John & Sons Ltd, 1994.
- Timmers P., "Business models for electronic markets", *Electronic Market*, 8, 2, 1998, p. 3-8.