

PROPOS INTRODUCTIF À CE NUMÉRO

OLIVIER JOFFRE, Maître de conférences – HDR, Université Paris-Est Créteil
STÉPHANE TRÉBUCQ, Professeur des universités, IAE Université de Bordeaux

Il est des entreprises qui partagent des centres d'intérêt communs, d'une manière parfois inattendue. Si Parrot conçoit et fabrique des drones, Amazon en revanche, se positionne en utilisateur de ces derniers, afin de les utiliser pour livrer ses produits (service « Prime Air »). Il en découle pour ces deux entreprises une image étroitement associée aux nouvelles technologies. Quand Parrot fait sensation au CES de Las Vegas (Consumer Electronic Show), grand salon de la *high-tech*, Amazon fait partie du cercle prestigieux des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), symbole des nouveaux pouvoirs de l'économie digitale. Et pourtant, expliquer le succès de ces deux entreprises par leur recours de la technologie n'en serait pas moins fort réducteur. A cet égard, les outils de modélisation du Business Model peuvent s'avérer particulièrement éclairant. Un Business model (BM) innovant est appelé à révolutionner un secteur d'activité, et à provoquer une redistribution de valeur parmi les parties prenantes. L'exemple d'Apple avec l'iPod est souvent cité comme exemple. En s'appuyant sur une bonne technologie, mais surtout un BM innovant, Apple a rendu le téléchargement de la musique facile et pratique. L'équation économique établissant les sources de revenus et de coûts peut s'appréhender comme une inversion du célèbre modèle de Gillette : « Donnez-leur le rasoir, vendez-leur des lames ! ». Dans le cas d'Apple, c'est l'iPod qui génère de fortes marges, alors que iTunes music, sert, avant tout, à vendre l'appareil. Et Johnson *et al.* (2008) de proposer le décryptage de la logique d'un BM à partir de quatre composantes clés : la proposition de valeur, l'équation de profit, les ressources clés, et les processus clés.

Dans le cas de Parrot, l'innovation technologique est au cœur du développement des ressources clés, et va enrichir la proposition de valeur faite aux clients. La société, qui investit de manière intensive en R&D (14% de son CA), dépose une quinzaine de brevets chaque année pour renouveler son savoir-faire : reconnaissance vocale, transmission sans

fil, etc. Pour Amazon, la technologie est surtout mobilisée pour son apport aux processus clés de l'entreprise : l'organisation du travail taylorienne dans les entrepôts s'appuie sur des technologies informatiques, permettant de suivre les cadences et les déplacements de chaque salarié. Cette rationalisation logistique a pour objectif de traiter le plus grand volume possible dans un temps le plus limité possible, et ce au final, afin de proposer un service rapide et aux prix les plus compétitifs pour le consommateur. On peut ainsi opposer le rôle de la technologie dans les deux cas : d'un côté, c'est davantage l'organisation, qui est au service de la technologie (Parrot), alors que de l'autre, c'est plutôt la technologie, qui est au service de l'organisation (Amazon).

Ces cas illustrent, comme beaucoup d'autres, ô combien les BM sont en constante évolution. A l'image d'IBM, qui a quitté le marché des PC, Parrot se réoriente vers le segment des services aux entreprises, en leur apportant des solutions de *Big Data*, permettant l'analyse et le traitement des données qui sont collectées par les objets connectés. Au-delà de ces questions, nous vous invitons à aborder les cas passionnants de ces deux entreprises, à travers les prismes mis en avant par leurs auteurs. Stéphan Pezé nous montre les enjeux d'une organisation taylorienne, et notamment ses effets négatifs sur les salariés, dans son article intitulé « Amazon : un long fleuve pas si tranquille... ». Marie Bia-Figueiredo et Ghislaine Garmilis montrent, quant à elles, les implications stratégiques et financières d'une augmentation de capital dans l'article « GROUPE PARROT, l'envol du capital ».

Comme vous le savez, cette revue a aussi pris l'habitude de laisser la place à des réflexions d'ensemble et des témoignages. Nous tenons tout particulièrement à remercier le Professeur Marc Bertonèche pour sa participation à la rubrique « grand angle ». Son expérience est unique, avec de nombreuses années passées à Harvard, l'INSEAD, et encore plus encore, une pratique intensive et convaincue des cas pédagogiques dans le cadre de ses enseignements. L'interview réalisée lui a permis de partager avec nous son expérience sur l'utilisation de la méthode des cas. Cet entretien a fait suite à son intervention dans le cadre du cycle des séminaires méthodologiques de la FNEGE, que les rédacteurs en chef de cette revue ont organisé à Paris, en novembre 2016, à propos de la rédaction conjointe des cas pédagogiques et des cas de recherche.

Bonne lecture à tous !

Référence :

Johnson, M. W., Christensen, C. C., Kagermann, H. (2008). "Reinventing your business model". *Harvard Business Review* 86: 50-59.