

# La conception d'un modèle d'affaires

## COMMENT PERTURBER UNE ENTREPRISE CENTENAIRE - MISE EN CAUSE DU MODÈLE D'AFFAIRES DANS LE SECTEUR DU RASAGE

Michael Lachapelle

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

### TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1	Perturbation du modèle traditionnel « rasoir et lames »	5
Aperçu historique du secteur du rasage	2	Comment perturber un secteur : Deux stratégies	11
Le modèle d'affaires « rasoir et lames »	2		

### Introduction

Tirant parti des nouvelles technologies, des circuits de vente, des réseaux sociaux et de la mobilité, des entreprises montantes ébranlent les convictions solidement ancrées de certains secteurs d'activité. Bon nombre de modèles d'affaires bien établis de secteurs stables sont ainsi mis en cause par ces entreprises « perturbatrices ». Dans la présente étude de cas, nous examinerons un de ces secteurs : la composante rasoirs et lames des produits de rasage. Nous verrons comment deux sociétés ont perturbé un modèle d'affaires solide, axé sur la vente au détail et la publicité, et misant sur des produits offerts à bas prix qui astreignent à la consommation de produits complémentaires à prix élevé. Nous examinerons aussi comment ces sociétés ont connu le succès grâce à deux types d'infrastructures très différentes. Enfin, nous démontrerons comment les inducteurs du cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation) procurent un avantage durable aux entreprises.

## Aperçu historique du secteur du rasage

On doit à King Gillette le concept du rasoir aux lames remplaçables, qui a été lancé en 1904. Gillette protégeait ses produits au moyen de brevets, et vendait les manches des rasoirs à prix élevé et les lames remplaçables à prix modique. Cette stratégie s'est avérée très fructueuse jusqu'à l'expiration des brevets initiaux, en 1921. La concurrence s'est alors mise à s'intensifier.

Gillette a abaissé le prix de son manche standard pour livrer concurrence aux autres entreprises du marché des produits d'entrée de gamme, et a lancé un manche et des lames de meilleure qualité pour attirer les consommateurs fidèles et « captifs ». Le prix des lames est demeuré bas, mais le nombre de lames par emballage a été réduit pour accroître les profits.

Dans les années 1960, l'arrivée du rasoir à cartouche marque un changement déterminant dans le secteur. On fait breveter les mécanismes de fixation des lames, obligeant ainsi les consommateurs à demeurer fidèles à un produit, soit les lames de remplacement. Pour inciter les utilisateurs à acheter les cartouches brevetées à marge élevée, les fabricants commencent à vendre les manches à bas prix (voire à les donner). Une fois que le consommateur s'est procuré un manche, il est obligé d'acheter les lames du fabricant.

À la fin des années 1990, Gillette engage la bataille technologique avec le lancement du rasoir Mach3. Plus de 50 brevets protègent ses 3 lames, son mécanisme de fixation, sa bande lubrifiante et ses nouveaux formats de lame. Sept ans plus tard, Gillette commercialise le rasoir Fusion, protégé par plus de 70 brevets. Les concurrents emboîtent le pas rapidement avec leur propre technologie.

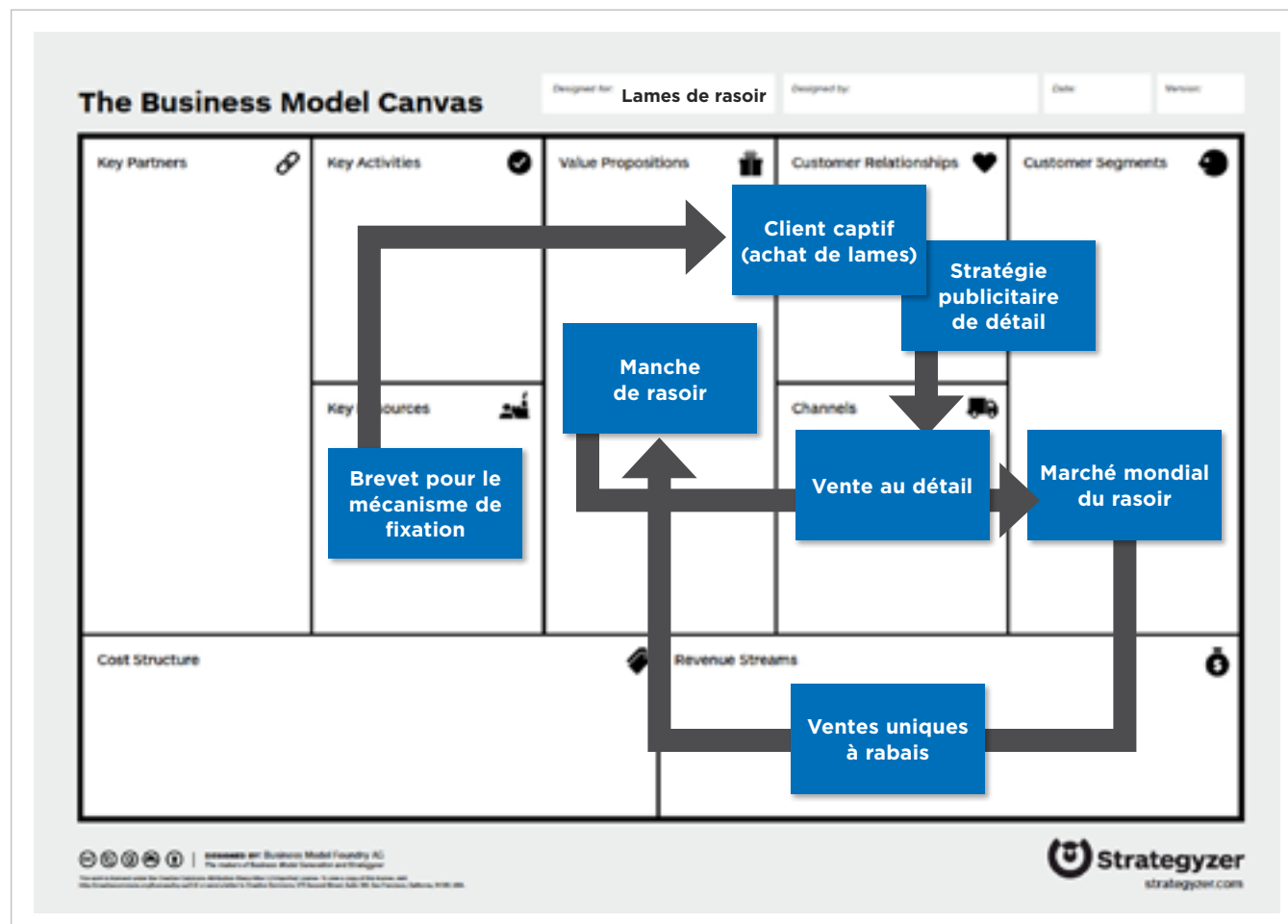
De 2009 à 2012, alors que Gillette et ses concurrents se livraient à une course pour créer de nouvelles lames à la fine pointe de la technologie, le prix des lames a plus que doublé. Le marché est devenu saturé, mûr pour une perturbation.

## Le modèle d'affaires « rasoir et lames »

Le modèle d'affaires « rasoir et lames », de tout temps très rentable, fait partie d'un modèle plus vaste dit « de l'appât et de l'hameçon ». Selon ce modèle, on offre un produit initial que le consommateur se procure une seule fois (à prix très réduit ou gratuitement), mais qui l'oblige ensuite à acheter un produit associé, à marge élevée, et qu'il faut régulièrement remplacer.

Dans le secteur du rasage, l'appât est le manche du rasoir et l'hameçon, les cartouches de lames, qui sont exclusives et protégées par toute une série de brevets. Une fois que le consommateur a acheté le rasoir et les lames fournies, il est obligé d'acheter les lames qui vont avec le rasoir, qui sont vendues à fort prix.

Le modèle d'affaires consiste à attirer l'utilisateur en offrant un manche attrayant à un prix modique ou gratuitement par l'entremise de détaillants. L'acquisition de clients repose largement sur les stratégies publicitaires et de détail traditionnelles, comme les présentoirs promotionnels et le placement de produits. Le mécanisme de fixation des lames est protégé par des brevets, ce qui rend les clients captifs quant à l'achat des lames.



Seule la version originale de la grille ci-dessus est reconnue par son concepteur; c'est pourquoi elle est reproduite telle quelle.

Légende :

The Business Model Canvas = Le schéma de modèle d'affaires

Designed for: = Pour :

Designed by: = Par :

Date: = Date :

Version: = Version :

Key Partners = Principaux partenaires

Key Activities = Activités clés

Value Propositions = Propositions de valeur

Customer Relationships = Relations avec la clientèle

Customer Segments = Segments de clientèle

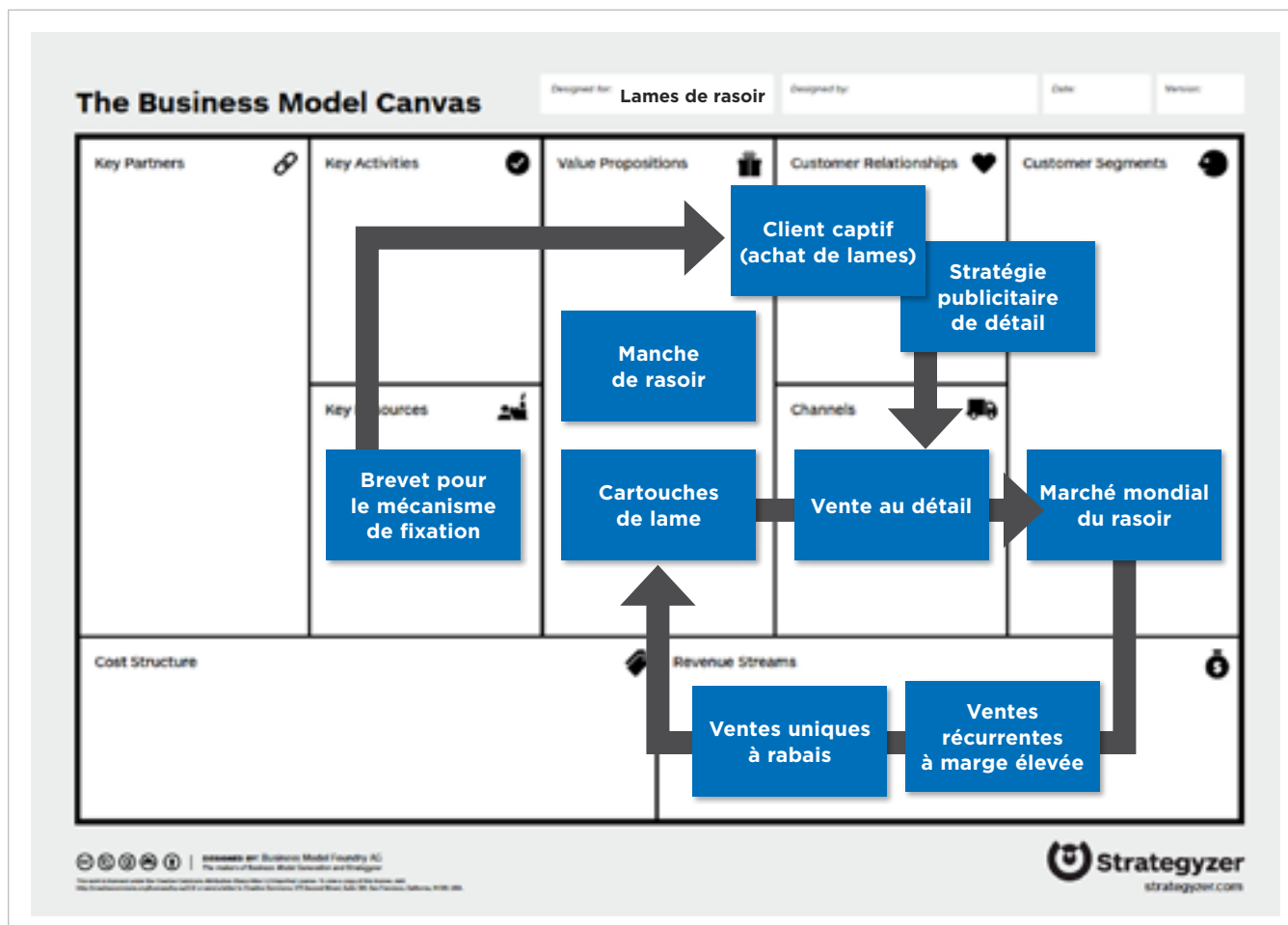
Key Resources = Ressources clés

Channels = Canaux

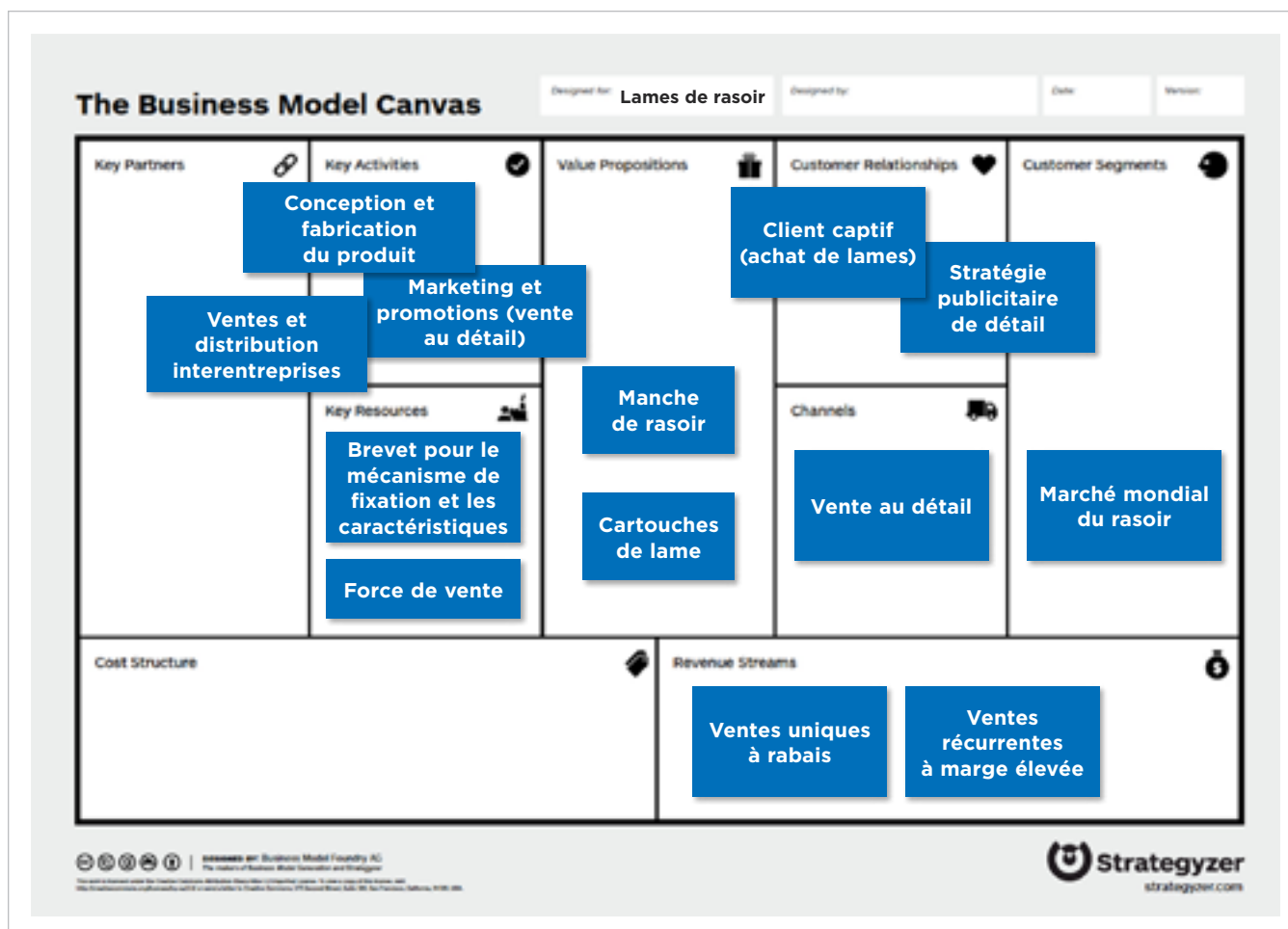
Cost Structure = Structure de coûts

Revenue Streams = Sources de revenus

Les lames, deuxième composante de l'offre, sont fortement protégées par une série de brevets qui empêchent les concurrents de concevoir des cartouches compatibles et qui créent des caractéristiques permettant au produit de se démarquer de celui des concurrents (p. ex. le type et le nombre de lames, les bandes lubrifiantes). Les lames, vendues par l'entremise de détaillants, sont des ventes récurrentes à marge élevée.



Les principaux éléments de l'infrastructure propre à ce modèle sont la conception et la fabrication du produit, les ventes et la distribution interentreprises, le marketing de détail, la force de vente et les brevets.



## Perturbation du modèle traditionnel « rasoir et lames »

**Remarque :** Aux fins de la présente étude de cas, nous nous concentrerons sur les ventes de manches et de lames; il ne sera pas question des accessoires et des produits de soins.

Deux sociétés, Dollar Shave Club (DSC) et Harry's, ont eu recours à différents vecteurs pour attaquer le modèle traditionnel.

Leur succès est largement attribuable à l'abandon du modèle du commerce de détail fondé sur les transactions et au développement des inducteurs de valeur de l'expérience d'achat : il s'agit d'insister sur le sentiment d'appartenance que crée l'adhésion à un club sélect et de prolonger l'expérience grâce à un lien après-vente (p. ex., au moyen de bulletins destinés aux membres du club).

Le premier vecteur de changement a consisté à délaisser le commerce interentreprises et les structures du commerce de détail, comme le placement de produits et la commercialisation en magasin, au profit d'un modèle entreprise-consommateur, et donc à éliminer les intermédiaires de la chaîne de valeur. Comme l'illustre avec succès Nespresso avec la distribution de dosettes, l'exécution directe d'une commande permet d'éviter de partager le produit de ventes lucratives avec les intermédiaires des structures du commerce de gros et de détail.

Comme deuxième vecteur, DSC et Harry's devaient modifier la stratégie d'acquisition de clients. Ainsi, la popularité de DSC repose largement sur la mise en ligne de vidéos virales très drôles. Harry's a emboîté le pas et, dans les deux cas, le marketing de contenu destiné aux médias sociaux continue d'être la stratégie clé d'acquisition de clients.

Le troisième vecteur concerne la structure du chiffre d'affaires. Plutôt que de s'en remettre uniquement aux ventes transactionnelles, les deux jeunes entreprises ont adopté la formule de l'abonnement. Les trois vecteurs ont joué un rôle déterminant dans la mise à profit des composantes de la résilience, de l'adaptabilité et de l'innovation, permettant aux sociétés de réagir à l'évolution du marché et de répondre aux besoins et aux demandes des clients.

S'agit-il pour autant de sociétés miroir? Pas du tout. Nous verrons que si les éléments fondamentaux des modèles d'affaires de DSC et de Harry's sont semblables, les approches adoptées sont quant à elles différentes.

### Dollar Shave Club (DSC)

Dollar Shave Club, la première société à avoir recours à la « perturbation créatrice » pour commercialiser ses produits (renvoie au « R » dans RAID), a fondé son modèle d'affaires sur trois éléments clés :

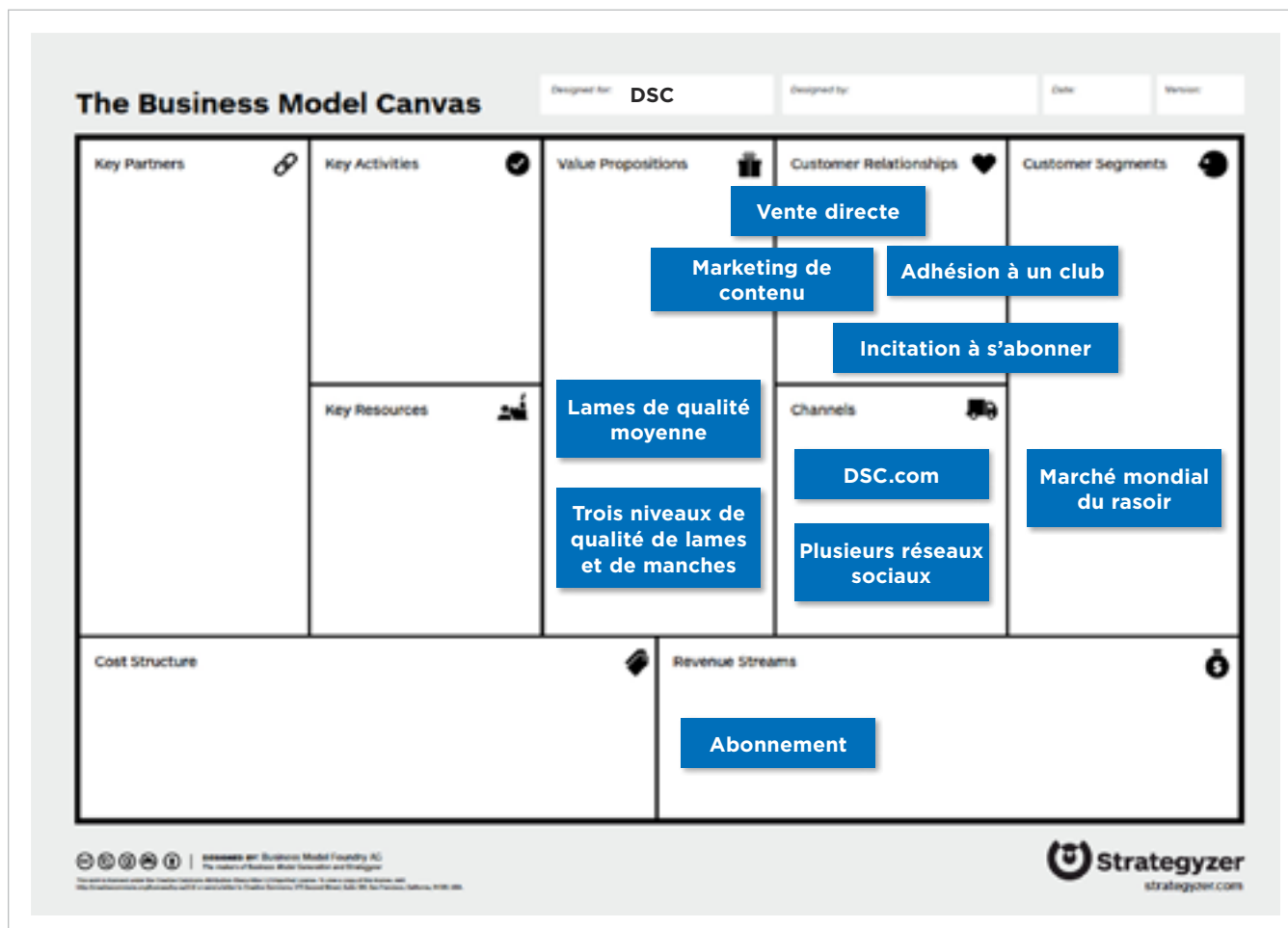
- Trois niveaux de qualité de lames, avec un manche particulier pour chacun;
- Une structure axée sur l'abonnement à un club, avec un rabais de départ (1 dollar pour un premier achat);
- L'accent mis sur le plaisir d'acheter des produits de rasage en étant membre d'un club et le recours à l'humour dans des vidéos en ligne et des magazines destinés aux membres. Voilà la recette d'une stratégie de fidélisation intéressante.

En ce qui concerne les relations avec les clients, la stratégie la plus efficace de DSC repose sur la mise en ligne de vidéos promotionnelles. En mai 2017, la première vidéo, parue en 2012, comptait plus de 16 millions de visionnements sur YouTube. Au

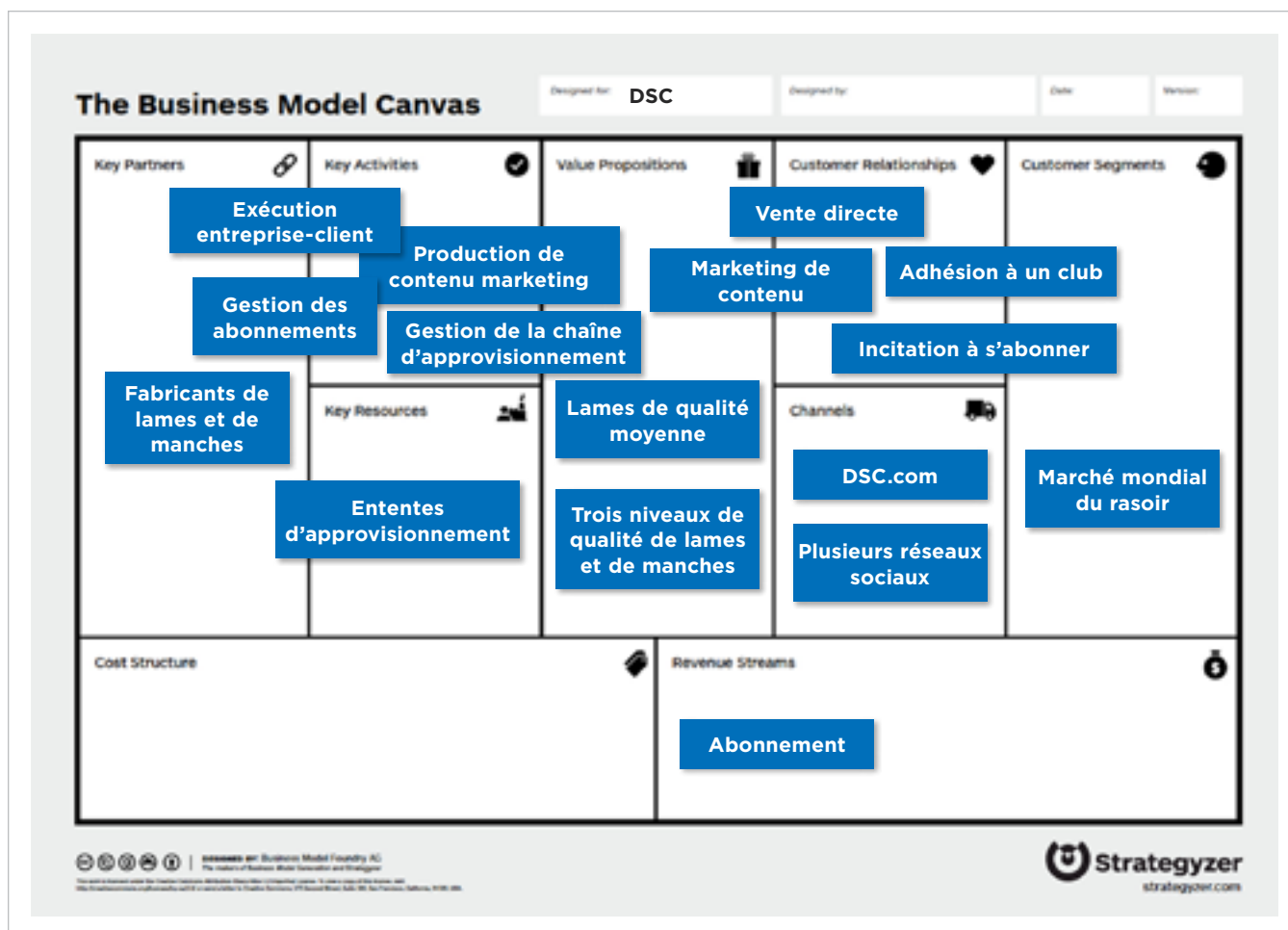
#### Dollar Shave Club

- Dollar Shave Club est un détaillant qui s'adresse directement aux consommateurs par le truchement d'Internet et de la vente par correspondance.
- Fondée par Mark Levine et Michael Dubin, la société était établie à l'origine à Gardena, en Californie. Son entrepôt et son centre de traitement des commandes se trouvent maintenant au Kentucky.
- DSC a recueilli 1 million de dollars en financement de sociétés de capital de risque et a commencé ses activités en 2011. Elle s'est établie au Canada et en Australie en 2012.
- DSC a recueilli près de 100 millions de dollars en capital de risque. En 2016, la société a été acquise par Unilever pour 1 milliard de dollars.
- La société tire ses revenus de trois catégories d'abonnement et de la vente d'autres produits.
- La gamme de produits de base consiste en des manches et des lames de trois niveaux de qualité. DSC achète ses rasoirs et ses lames de fabricants tiers. En 2014, elle a ajouté à son offre des produits de soins et des produits pour les cheveux.
- La société mise sur le marketing de contenu pour les médias sociaux, produisant plusieurs vidéos humoristiques sur l'appartenance à un club : la possibilité de choisir, d'acheter, d'utiliser et de renouveler ses produits.

cours des 48 premières heures, 12 000 personnes ont adhéré au club. À l'été 2013, DSC comptait 330 000 membres. Une réussite indéniable qui démontre sans équivoque l'efficacité du marketing de contenu destiné aux médias sociaux (renvoie au « A » dans RAID). DSC est actuellement très présente sur Facebook, Twitter, Instagram et Vine. La société utilise ces réseaux de façon différente, et offre des incitatifs différents selon chacun.



En ce qui a trait à l'infrastructure, DSC ne fabrique ni les manches ni les lames des rasoirs. Elle s'approvisionne auprès de fabricants établis. Son infrastructure est axée sur la gestion de l'adhésion au club, la production de contenu à des fins de marketing et le traitement des commandes des clients.



La principale ressource de DSC consiste en ses ententes avec ses fournisseurs partenaires. Notamment, puisqu'elle achète les manches et les lames auprès de fabricants, elle n'a pas à se préoccuper des brevets ou de leur violation par des concurrents. Il s'agit d'un avantage intéressant. L'achat de produits auprès de fabricants permet à DSC d'exercer ses activités sans devoir engager de frais pour la recherche et le développement, les brevets et la protection. La société dispose aussi d'une marge de manœuvre lui permettant de modifier ses produits si elle perd son avantage concurrentiel. Le désavantage réside dans sa dépendance par rapport à des fournisseurs et dans le risque lié à la fluctuation des coûts et de l'approvisionnement.

Le modèle d'affaires de DSC connaît un tel succès qu'Unilever a acheté la société pour environ 1 milliard de dollars US en juillet 2016.

## Harry's

DSC et Harry's ayant toutes deux attaqué le secteur au moyen des trois mêmes vecteurs, en quoi ces deux sociétés se distinguent-elles?

Premièrement, les produits offerts par chaque société (c.-à-d. leurs propositions de valeur) sont différents. Harry's offre des lames de grande qualité dont il existe un seul format. Ses manches sont de qualité inférieure à ceux de DSC, mais ils sont personnalisables et offerts en plusieurs styles.

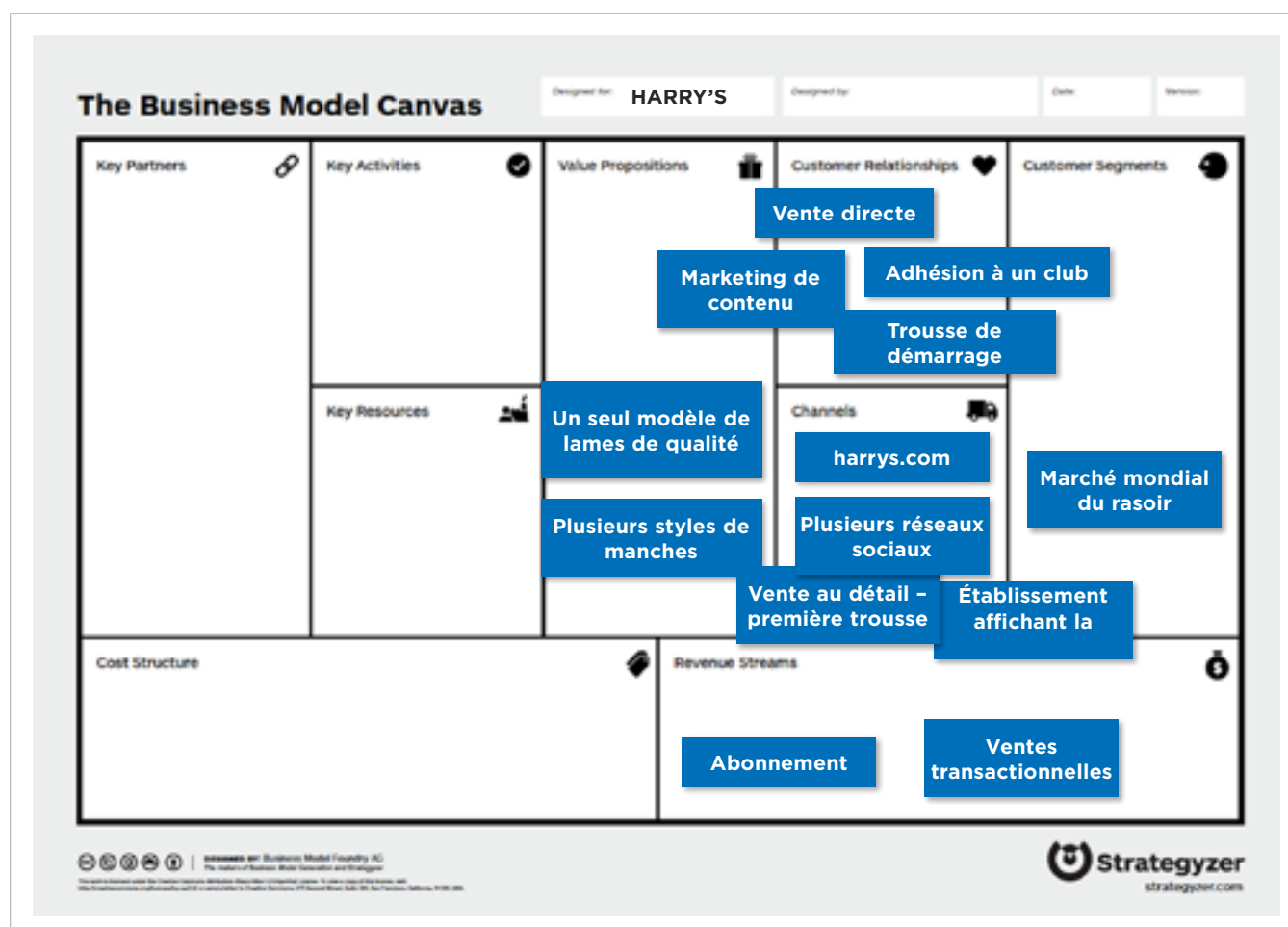


En ce qui concerne l'acquisition et la fidélisation (c.-à-d. les relations avec les clients), Harry's a adopté la stratégie fondée sur les médias sociaux de DSC, mais en mettant l'accent sur la qualité des lames et la notion de raffinement.

La stratégie d'attraction de Harry's (relations avec les clients; amener les gens à essayer le produit une première fois) repose sur une trousse de départ standard offerte aux clients, lesquels n'ont que les frais d'expédition à payer.

Harry's s'appuie moins sur le modèle de l'abonnement parce qu'elle accepte les ventes transactionnelles (les sources de revenus) pour quiconque ne veut pas recevoir régulièrement des produits.

Récemment, Harry's s'est considérablement différenciée de DSC grâce à sa stratégie en matière de canaux. À l'instar de DSC, elle se fonde largement sur son site Web et les médias sociaux, mais elle a récemment ouvert une boutique qui affiche sa marque pour tenter l'expérience de posséder ses propres canaux de distribution. L'autre différence importante concerne l'entente entre Harry's et Target, qui vend les trousse de départ puis dirige les clients vers le site Web pour les futurs achats (par abonnement ou par transaction).



La différence la plus importante entre les deux modèles d'affaires a trait à l'infrastructure.

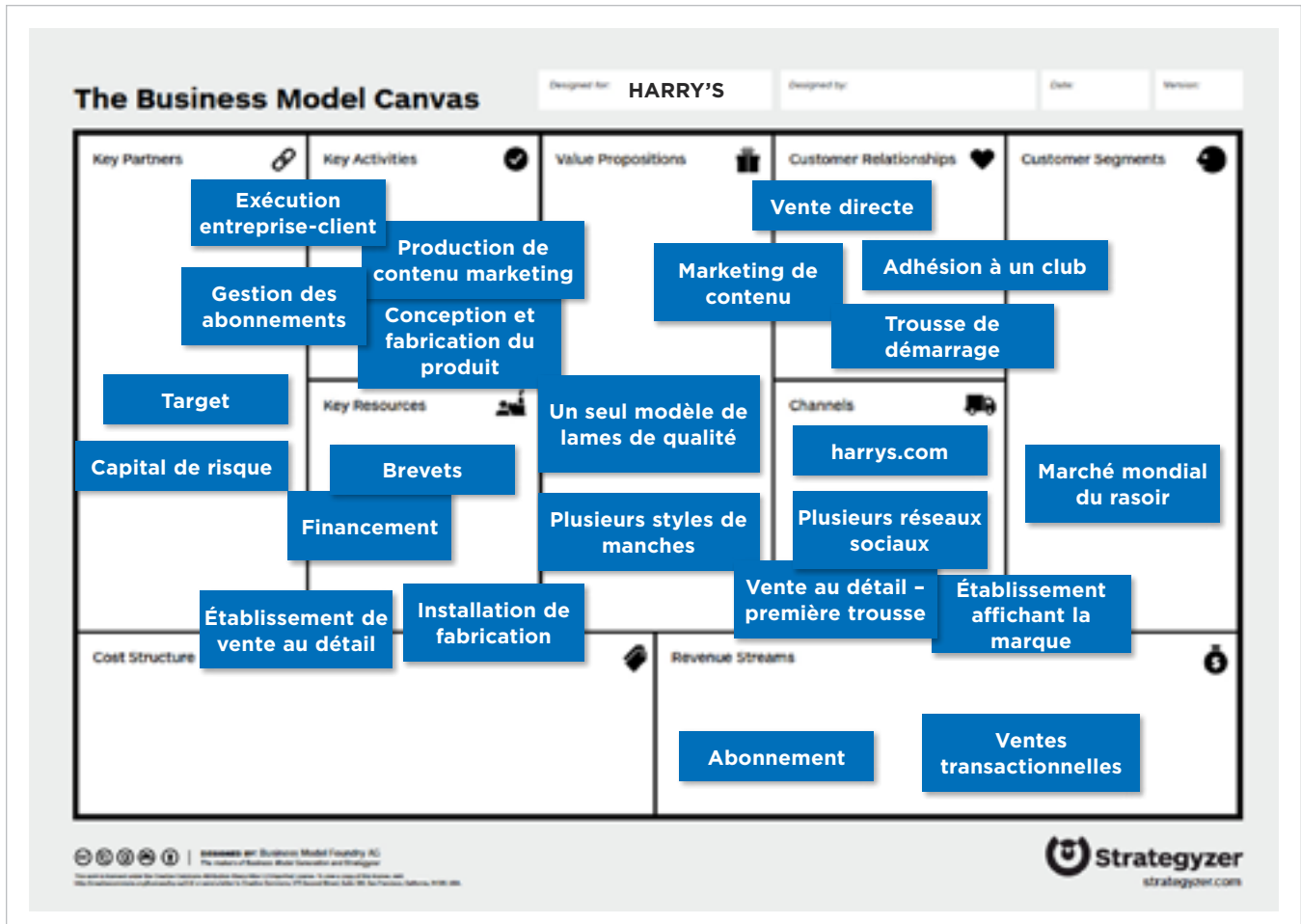
L'infrastructure de Harry's est beaucoup plus capitalistique que celle de DSC. Harry's a acheté une usine de fabrication de lames en Allemagne pour s'assurer de posséder son propre processus de fabrication. Avec une seule source d'approvisionnement, la société se concentre sur un type de cartouches et offre plusieurs manches répondant au goût des consommateurs. Elle détient les brevets de ses manches et de ses lames. Son infrastructure comprend donc des activités de conception et de fabrication de même que des ressources clés, à savoir des brevets et des installations de fabrication. Harry's a également mis à l'essai ses propres canaux de distribution de sorte qu'elle possède une ressource supplémentaire, à savoir des établissements de détail.

En 2015, Harry's a annoncé l'obtention d'un financement de 75,6 millions de dollars US en actions de catégorie C pour son infrastructure capitalistique.

Dans le cadre du changement de stratégies en matière de canaux, Harry's a ajouté un partenariat avec Target. Il sera intéressant de voir si la société conclura d'autres partenariats avec des chaînes de détail ou avec Amazon.

### Harry's

- Harry's est un détaillant qui vend directement aux consommateurs par l'entremise d'Internet, de commandes par correspondance, de revendeurs et d'établissements affichant sa marque.
- La société a été fondée en 2013 dans l'État de New York par Andy Katz-Mayfield et Jeff RAIDr.
- En 2014, Harry's a acquis le fabricant de rasoirs allemand Feintechnik.
- En 2015, elle a reçu un financement de 75,6 millions de dollars.
- En 2017, la société a mis en place un circuit de revendeurs dans les magasins Target aux États-Unis.
- Elle tire ses revenus de deux sources, qui consistent en des options offertes aux clients : 1) les ventes transactionnelles, 2) l'adhésion au club avec options pour établir un cycle d'achats.
- Harry's offre un seul modèle de lames et de manches. Les lames de grande qualité sont vendues à faible marge. Les manches sont adaptables et peuvent être personnalisés. La société offre une vaste gamme d'accessoires et de produits de soins.
- La stratégie de marketing est largement axée sur le marketing de contenu et met l'accent sur la qualité du produit, la fiabilité et un service de livraison efficace.



## Comment perturber un secteur : Deux stratégies

L'analyse qui précède nous permet de voir comment deux entreprises en démarrage se sont attaquées à un modèle d'affaires très solide en redéfinissant l'équilibre rendement-coût du produit, en vendant directement aux clients et en éliminant les intermédiaires de la distribution grâce à Internet. DSC et Harry's ont toutes deux eu recours au marketing de contenu et à des incitatifs pour stimuler les ventes.

Elles ont également attaqué le « contrôle » exercé par le modèle d'affaires traditionnel en fondant le processus d'achat sur une expérience client caractérisée par l'humour et le raffinement. S'écartant du modèle traditionnel fondé sur les ventes au détail, elles ont restructuré les sources de revenus et opté pour un modèle fondé sur l'abonnement (ou, dans le cas de Harry's, un modèle intégré fondé sur l'abonnement et les ventes).

Cependant, bien qu'elles aient toutes deux attaqué le modèle traditionnel, DSC et Harry's ont adopté des stratégies différentes pour leurs produits et leur infrastructure : DSC a renoncé à la fabrication et s'en remet à un modèle de partenariat fondé sur des ententes d'approvisionnement, et Harry's a opté pour un processus capitalistique de fabrication de produits brevetés.

Il est intéressant de constater que Harry's a intégré des éléments du modèle traditionnel à son modèle, en ayant recours à des détaillants partenaires et en faisant l'expérience d'établissements affichant sa marque.

Il reste à voir laquelle de ces deux stratégies sera la plus concluante. En matière d'innovation, il n'y a pas de solution unique. La réussite repose sur une combinaison imprévisible de perturbation créatrice, d'occasions commerciales et d'exécution efficace. Pris ensemble, les inducteurs de résilience et d'adaptabilité ont été efficacement mis à profit et combinés dans une approche client visant la durabilité de la valeur organisationnelle, grâce à la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'affaires.

Pour conclure sur la confluence des stratégies, mentionnons qu'en 2014, Gillette a annoncé le lancement du Club de rasage Gillette. Ce faisant, elle a contredit son propre message marketing de 2012, selon lequel c'est le toucher et non pas un calendrier qui indique qu'une lame doit être remplacée. Gillette a aussi réduit la durée de vie de ses lames : de « plusieurs mois » (selon la publicité de 2012), celle-ci est passée à « environ un mois ».



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Conception d'un modèle d'affaires*. L'**aperçu**, les **lignes directrices** et l'**étude de cas 1** et l'**étude de cas 2** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à [mags@cpacanada.ca](mailto:mags@cpacanada.ca).

## AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.