



**Accélération :**  
les business models au cœur  
de la stratégie d'entreprise

mazars



Dans un contexte de forte accélération, partout et pour tous, les entreprises doivent impérativement faire évoluer leur modèle économique pour rester compétitives. Cette évolution impacte toutes les fonctions et outils de management, qui doivent être renouvelés et réinventés.



## Sommaire

### 01. Les conséquences d'une accélération omniprésente

- 07 L'accélération, une préoccupation réelle des dirigeants
- 08 Les quatre causes de l'accélération
- 09 Subie ou maîtrisée, les conséquences de l'accélération

### 02. Faire évoluer le business model pour embrasser l'accélération

- 13 Les différents business models
- 14 Ajuster son business model
- 21 Gérer l'accélération et la transformation des business models impacte toutes les fonctions de l'entreprise

### 03. Dix enseignements pour accélérer

Alors que l'économie mondiale vit au rythme des transformations successives, la nouvelle décennie sera caractérisée par la résultante de la superposition de ces mutations : l'accélération. Un phénomène déjà ressenti par l'ensemble des dirigeants et ce, dans toute leur entreprise.

Évolution constante des attentes des consommateurs, apparitions consécutives de solutions novatrices reposant sur l'usage de technologies de rupture, émergence de nouveaux concurrents... Le constat est unanime : les cycles s'accélèrent, tout va plus vite, rien ne dure plus vraiment. C'est justement pourquoi l'agilité – dont le terme n'a sans doute jamais été autant employé – est devenue indispensable au développement voire dans certains cas à la survie des organisations.

Alors pourquoi cette accélération ? D'ailleurs, comment la définir précisément ? Pourquoi est-elle capitale pour les entreprises ? Quelles seront ses conséquences à court, moyen et long terme ? Les business models doivent-ils nécessairement évoluer pour rendre possible cette course de vitesse ? Comment expliquer la montée en puissance de nouveaux acteurs qui, en seulement quelques mois, sont parvenus à faire trembler des mastodontes historiques... et qui continuent d'accélérer ? En quoi les business models de ces jeunes pousses sont-ils innovants ? Comment anticiper les effets de l'accélération pour ne pas la subir ? Comment prendre de la vitesse sans se précipiter, en gardant le contrôle ?

Ces questions, nous nous les posons depuis plusieurs années déjà : en tant que cabinet, vis-à-vis des entreprises que nous accompagnons, mais aussi en tant que challenger en croissance. Aujourd'hui et parce qu'ils sont confrontés à de nouveaux enjeux, c'est au tour de nos clients de nous les poser. De plus en plus.

Autant de raisons qui nous ont conduits à nous lancer dans l'élaboration de cette étude menée auprès de décideurs issus de différents secteurs d'activité. Un travail coconstruit, aux intentions complémentaires : appréhender et mesurer l'impact de ce phénomène d'accélération sur les entreprises afin de proposer des pistes de réflexion et d'actions sur la base d'exemples concrets.

Si de nombreux enseignements sont à tirer de ce rapport, deux d'entre eux ont tout particulièrement retenu notre attention. Le premier, c'est que l'accélération, qu'elle soit subie ou maîtrisée, est source d'enthousiasme : elle est en effet un levier de performance, de croissance et de compétitivité. Le deuxième, c'est que la réussite de cette réinvention permanente et éffrénée, qui infuse à tous les niveaux de l'entreprise, ne se fera pas sans que l'humain ne soit replacé au centre des processus.

Nous partageons pleinement cet optimisme, cette confiance en l'avenir, ainsi que la forte conviction selon laquelle les femmes et les hommes occupent un rôle central dans la maîtrise de ce sprint ininterrompu, que nous vous proposons de mieux comprendre à travers ce rapport, dont nous vous souhaitons une excellente lecture.



**Juliette Decoux-Guillemot**  
Associée et membre du Comité Exécutif de Mazars France



**Olivier Lenel**  
Associé et membre du Comité Exécutif de Mazars France

## Méthodologie du rapport

Afin d'appréhender le phénomène d'accélération et d'en décrypter les conséquences, Mazars a mené une étude selon une méthodologie innovante, combinant trois sources d'informations distinctes et complémentaires.

1.

Une étude avec DataObserver pour capter les préoccupations des dirigeants

DataObserver, spécialiste de la collecte et du traitement de données, a analysé, via des médias et sites institutionnels, des interviews de dirigeants d'entreprises du monde entier évoquant l'évolution de leur business model.

Au total, **73 interviews** ont été identifiées sur une période allant de janvier 2018 à avril 2019.

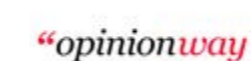
Elles ont fait l'objet d'une analyse sémantique et statistique de leur champ lexical.



2.

Une étude quantitative avec OpinionWay « Quels business models dans la course à l'accélération ? »

Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de **150 dirigeants, représentatif des entreprises françaises comptant de 250 à 4 999 salariés**, constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de taille salariale, de secteur d'activité et de région d'implantation. Les interviews ont été réalisées par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview) du 14 octobre au 7 novembre 2019. L'enquête a été menée en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.



3.

Des entretiens qualitatifs auprès de dirigeants d'entreprise

**Des entretiens ont été réalisés par les Associés de Mazars auprès de dirigeants d'entreprise de divers secteurs** et dont les verbatims émaillent ce rapport.

Ces échanges ont été menés entre novembre 2019 et janvier 2020.

Nous tenons à remercier les décideurs ayant participé à ces échanges : Sonia Artinian-Fredou, Philippe Denery, Pierre Gattaz, Gabrielle Gauthey, Amélie Oudea-Castera, Nathalie Remy, Sophie Renaudie et François riah.

### Diversité des business models

L'université suisse de Saint Gall, spécialisée en économie et en droit, classée première par le Financial Time plusieurs années de suite pour ses diplômés de management, a établi une cartographie en 20 business models couvrant pratiquement toute l'économie marchande. Ces 20 business models étayent le rapport au fil des pages.

### L'accélération, de quoi parle-t-on au juste ?

Accélérer, changer de braquet, être plus vif, avancer plus rapidement... L'accélération peut être définie de multiples façons et ressentie tout aussi différemment. Il est d'ailleurs complexe de la mesurer en termes économiques. Cependant, si l'on se base sur une définition purement physique, l'accélération caractérise tout mouvement où il y a une variation du vecteur vitesse. Ce dernier étant la réunion d'une vitesse et d'une direction, il n'existe que trois moyens d'accélérer : changer de vitesse, changer de direction, ou les deux en même temps.



Les conséquences d'une accélération omniprésente

01

“ L'accélération c'est un fait. Maintenant, la manière dont les entreprises la vivent est exacerbée par le fait qu'elles ne sont pas forcément équipées pour y faire face.”

Nathalie Remy, PDG de Christofle

## 1. L'accélération, une préoccupation réelle des dirigeants

L'accélération est ressentie et vécue partout, par tous et dans tous les secteurs d'activité avec des conséquences importantes sur les modèles économiques des entreprises. Mais relève-t-elle du ressenti – par essence non modélisable – ou représente-t-elle une nouvelle donne socio-économique – sujette donc à étude ?

Près d'un dirigeant sur deux se préoccupe de l'accélération. Avant même les investissements et talonnées par la gestion des données ainsi que l'attention portée aux clients, l'accélération et la vitesse de transformation figurent au cinquième rang des préoccupations des dirigeants. Car l'accélération est réelle et, nous le verrons, la conséquence des préoccupations qui la devancent au classement.

**Être plus rapide dans le processus de décision, vite évoluer, accélérer le changement... Pas moins de 41% des dirigeants recourent au lexique de l'accélération, lorsqu'ils évoquent les évolutions de leur business model.**

### Les préoccupations des dirigeants :

L'attention au consommateur 85%

Les nouvelles technologies 68%

Les partenariats 51%

La maîtrise des données 44%

L'accélération, la vitesse 41%

L'importance de l'équipe 38%

La confiance 32%

Source : étude Data Observer

Accélération : les business models au cœur de la stratégie d'entreprise

## Les 20 modèles qui font l'économie

### Le modèle service de base « No Frills »

La création de valeur du modèle « No Frills » se concentre sur le minimum nécessaire pour livrer ce qui est le cœur et l'essentiel de la proposition de valeur d'un produit ou d'un service. Les économies de coûts sont partagées avec le consommateur. Les consommateurs ciblés ont le plus souvent un faible pouvoir d'achat ou une faible pension à acheter.

Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948), Southwest Airlines (1971), Accor (1985)

### Le modèle de Franchise « Franchising »

Le franchiseur possède le nom de la marque, les produits et l'identité corporate. Il les licencie à des franchisés indépendants qui assument le risque des opérations/exploitations locales. Les revenus proviennent d'une partie des revenus des franchisés. Le franchisé bénéficie du marketing d'une marque à forte notoriété. Il a accès à un savoir-faire et à une assistance/support.

Singer Sewing Machine (1860), McDonalds (1948), Marriott International (1967), Starbucks (1971), BackWerk (1971), Subway (1974)

## 2. Les quatre causes de l'accélération

1.

### La technologie se diffuse et évolue plus vite qu'auparavant

Pour franchir la barre des 50 millions d'utilisateurs, il aura fallu 13 ans à la télévision, 4 ans à Internet Explorer et 19 jours au jeu Pokémon Go en 2016. En novembre 2019, la plateforme de streaming Disney+, concurrente de Netflix, a franchi le seuil de dix millions d'utilisateurs dès le lendemain de son lancement quand les analystes tablaient sur une semaine !

“L'accélération est indéniable. Le numérique accélère la vitesse de circulation de l'information... Et c'est un point parmi tant d'autres.”

**Gabrielle Gauthey, Senior VP, Carbon neutrality businesses, Groupe Total**

Bien que les vraies innovations de rupture, appelées «deeptech» ne seront matures qu'à long terme compte tenu de leur délai de mise au point (une nouvelle molécule pharmaceutique nécessite par exemple plusieurs années de mise au point), les avancées technologiques se multiplient et se succèdent à un rythme effréné, d'où cette accélération. La 5G en est un parfait exemple : alors qu'elle promet des débits de transmission toujours plus rapides et qu'elle commence à peine à être déployée, on parle déjà de 6G. Soucieuse de conserver une longueur d'avance, la Chine a d'ailleurs annoncé avoir lancé, en novembre 2019, un groupe de travail lié à la recherche et au développement autour de cette 6G.

2.

### Des consommateurs toujours plus impatients

Les usages et les attentes des consommateurs ont profondément évolué sous l'impulsion des technologies numériques. Si, initialement, nous pouvions nous interroger quant à l'utilité du paiement sans contact, les commerçants n'étant aujourd'hui toujours pas équipés d'un terminal permettant sa réalisation nous semblent appartenir à une autre époque. Selon le GIE Cartes Bancaires, 2 milliards de transactions sans contact ont été réalisées en 2018, soit une hausse de 231% depuis 2016.

“L'intermédiation par les grands e-commerçants de la relation avec le consommateur « 2C » crée des standards plus exigeants dans l'expérience client et constitue un facteur d'accélération des processus.”

**Sophie Renaudie, Directrice du contrôle financier du Groupe La Poste**

Le e-commerce et le marché du colis ont eux aussi été profondément impactés par les nouvelles attentes des consommateurs, toujours plus exigeants et impatients. La livraison dans la journée devient un standard incontournable pour tous les distributeurs. Une étude<sup>1</sup> a révélé que 92% des consommateurs demandaient une livraison plus rapide et moins chère, contre seulement 43% en 2018.

<sup>1</sup> Selon l'étude Oracle Retail « Setting the Bar: Global Customer Experience Trends 2019 » (novembre 2019)

3.

### La mondialisation alimente l'accélération

Bien qu'au cours des derniers mois les échanges commerciaux aient ralenti à l'échelle mondiale, leur croissance a été démultipliée ces 25 dernières années, avec notamment l'adhésion de la Chine à l'OMC. En effet, en 2018, les exportations mondiales de marchandises et de services commerciaux ont, respectivement, progressé de 10% et de 8% par rapport à 2017.<sup>2</sup> Cette mondialisation est à l'origine de l'arrivée massive de nouveaux et nombreux concurrents, souvent plus agiles, soumis à des normes moins contraignantes car différentes et disposant de moyens de productions parfois plus souples.

“La mondialisation a apporté de la croissance mais aussi de l'accélération. Pour grandir, les PME et ETI comme nous ont dû se mondialiser, et se confronter ainsi à encore plus de concurrence au niveau mondial.”

**Pierre Gattaz, Président du directoire, Radiall**

Mais la mondialisation se caractérise aussi par les GAFAM, tentaculaires, présents sur tous les marchés, maîtrisant la technologie et se diversifiant à toute vitesse. Leur capitalisation boursière réunie équivaut à près du double du PIB de la France. De leur côté, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi), leurs équivalents chinois talonnent les GAFAM avec 950 milliards de dollars de capitalisation. Cette rude concurrence impose une accélération globale, de la sphère économique mondiale dans son ensemble. Parfait exemple de cette accélération, MyBank, fintech filiale d'Alibaba, propose une solution de crédit via mobile pour les PME selon le modèle « 310 » : 3 minutes pour déposer une demande, 1 seconde pour obtenir un accord, 0 intervention humaine.

<sup>2</sup> Selon le rapport de l'OMC et de la CNUCED

4.

### L'urgence climatique s'impose à tous

Si le problème du réchauffement climatique a été soulevé dès 1979, la prise de conscience mondiale ainsi que la volonté affichée de lutter contre ses effets à travers des engagements concrets est bien plus récente. D'ailleurs, on ne parle plus de changement mais d'urgence climatique. En dépit de l'échec de la COP25, cet impératif s'impose à tous et il s'agit d'accélérer la transition vers un modèle plus durable. Les pétroliers, notamment Exxon, étaient d'ailleurs les premiers à s'en inquiéter.<sup>3</sup>

“La prise de conscience de l'urgence de la mutation à opérer est récente chez les acteurs de l'Oil & Gas. D'un coup, la question est « est-ce qu'on a encore le temps ? ». Leur sujet c'est « what is our licence to operate » à 10 ou 20 ans. Et pour un pétrolier qui voyait toujours l'avenir à 50 ans, c'est demain.”

**Gabrielle Gauthey, Senior VP, Carbon neutrality businesses, Groupe Total**

A l'échelle mondiale, les émissions de CO2 ont augmenté de 2,1% en 2018 et devraient encore croître de 0,6% en 2019 selon les prévisions du Global Carbon Project : un mauvais score notamment dû à la hausse exponentielle des émissions de la Chine depuis le début des années 2000. Les réglementations et incitations pour une transition vers une économie bas carbone obligent les entreprises à mettre en place, en accéléré, des moyens de production plus sobres énergétiquement et neutres en carbone.

<sup>3</sup> Selon une enquête du New York Times Magazine (août 2018)



### 3. Subie ou maîtrisée, les conséquences de l'accélération

Autre raison de l'accélération : la montée en puissance de l'entrepreneuriat et l'explosion de la création de startups. Justement, celles-ci sont définies comme des entreprises en hypercroissance, portant en elle le germe de l'accélération. Avec une levée de fonds record de 230 millions d'euros en 2019, la jeune pousse française Meero en est un exemple. En moins de quatre ans, elle est devenue la plateforme de référence des photographes et ses effectifs sont passés de 40 à 1 200 personnes en l'espace d'un an seulement.

“Historiquement, une startup, parce qu'il y en a eu de tout temps, mettait longtemps avant de devenir une entreprise de taille raisonnable. Aujourd'hui, on voit des success stories ultra-rapides, des gens qui démarrent d'une feuille de papier avec une bonne idée, et qui deviennent en un an, en deux ans, des vrais concurrents, crédibles.”

**Nathalie Remy, PDG de Christofle**



#### Une accélération plutôt subie... comme une session de rattrapage

Interrogés sur leur ressenti quant aux effets de cette accélération, une grande majorité de dirigeants a indiqué subir le changement de son environnement.

À l'instar des constructeurs automobiles qui tergiversaient entre motorisation thermique et électrique et qui, soudain, ont décidé d'accélérer dans l'électrique. Aujourd'hui, la pression des autorités et régulateurs impose des normes drastiques de réduction des émissions de gaz, de même que les consommateurs souhaitent privilégier l'utilisation de véhicules moins polluants. Certains constructeurs ont même communiqué leur intention d'aller vers la pile à combustible, comme Renault, qui a annoncé, fin 2019, la commercialisation de véhicules utilitaires fonctionnant à l'hydrogène.

“Goldman Sachs a annoncé arrêter de financer un certain nombre de recherches pétrolières extrêmes. Un effet domino rapide pourrait apparaître, générant une accélération encore plus vive... Cela fait dix ans qu'on en parle, mais l'accélération de la prise de conscience peut parfois être excessive. Une sorte de surenchère de tous les acteurs.”

**Gabrielle Gauthey, Senior VP, Carbon neutrality businesses, Groupe Total**

C'est donc principalement les conséquences d'un changement de comportement et les évolutions des attentes des consommateurs qui semblent impacter directement ou indirectement les secteurs industriels, à l'instar du secteur pétrolier. Or la concurrence est aussi un facteur d'accélération subie, notamment dans le secteur des services.

“Cette accélération augmente fortement le risque, en ratant une bifurcation, de se retrouver brusquement dépassé, « disrupté ». Mais l'accélération, ce n'est pas la précipitation : dans le marché de la banque de détail, en grande transformation avec la digitalisation, le rythme de fermeture d'agences est un sujet complexe. Aller trop vite, c'est s'exposer à perdre des parts de marché au profit de concurrents qui seront les « last man standing », voire pourront eux-mêmes fermer des agences peu après, en ayant récupéré les clients dans l'intervalle.”

**François Riahi, Directeur Général de Natixis**

Le constat est encore plus radical concernant le secteur de l'audiovisuel où le paysage a été fortement modifié avec la montée en puissance accélérée de nouveaux acteurs aux moyens très importants : Youtube, Netflix, Amazon Prime Video ou encore Disney+.

“L'évolution du paysage concurrentiel d'une part, avec l'apparition de concurrents ayant moins de contraintes réglementaires qu'un diffuseur comme TF1 et des moyens financiers plus importants, le changement des comportements des téléspectateurs d'autre part, qui consomment en direct mais aussi de plus en plus en asynchrone, partout et sur tous les supports (tablette, smartphones, PC, Box, etc.), nous conduit désormais à devoir saisir de nouvelles opportunités pour monétiser nos contenus.”

**Philippe Denery, Directeur Général Adjoint Finances et Achats du Groupe TF1**

## Les 20 modèles qui font l'économie

### Le modèle Mass Customisation

Réaliser des produits sur mesure en production de masse a toujours semblé être une tâche impossible. Cela a changé maintenant avec le développement de produits modulaires et de systèmes de production qui rendent possible une individualisation/personnalisation efficace des produits. Les besoins de chaque client peuvent être satisfaits dans des conditions de production de masse et à des prix compétitifs.

Dell (1984), Levi's (1990), Mymuesli (2007), My Unique Bag (2010)

### Le modèle Long Tail

Plutôt que de se concentrer sur des blockbusters, la grande masse des revenus est générée à travers une « longue traîne » de produits de niche qui, individuellement ne font ni l'objet de hauts volumes ni ne permettent des marges élevées. Si la diversité de ces produits est offerte en quantité suffisante, les bénéfices accumulés à petite échelle peuvent contribuer à un montant significatif de profits.

Amazon store (1995), eBay (1995), Netflix (1999), YouTube (2005)





## 1. Les différents business models

### Les 4 dimensions du business model

- La cible de clientèle
- La proposition de valeur (produits et/ou services)
- La chaîne de valeur ou comment, par quels processus et avec quelles technologies sont élaborés les produits et services
- Le profit : structure de coûts et génération de revenus

### Des réajustements permanents des quatre dimensions pour faire évoluer les modèles

On entend fréquemment parler de business models innovants, d'innovation par le business model, voire de business model de rupture, surtout pour les startups. Cependant, peu de business models véritablement novateurs ont fait leur apparition ces dernières années.

Le SaaS (software as a service), la location et non plus l'acquisition de logiciel, novateur lorsqu'il a émergé, a déjà vingt ans. Bien souvent, le business model des startups dont on ne cesse de parler n'est dans les faits pas si révolutionnaire que cela. Il repose toutefois sur une combinaison inédite, particulièrement efficace, des quatre dimensions évoquées. Les innovations majeures dans les processus de production ne sont plus si récentes. C'est le cas des biotechnologies s'affranchissant de la chimie de synthèse, ou l'impression 3D métal permettant de produire des pièces autrefois irréalisables.

En somme, outre le produit ou service proposé en lui-même, la majorité des nouveaux business models est une recombinaison des quatre dimensions. Si le modèle des entreprises en hyper croissance dont le profit n'apparaît qu'à long terme est souvent perçu comme innovant, notons qu'il aura fallu 10 ans à Amazon, pourtant née en 1994, pour enregistrer sa première année bénéficiaire.

## Les 20 modèles qui font l'économie

### Le modèle du supermarché « Supermarket »

Une entreprise vend une grande variété de produits et d'accessoire facilement disponibles sous un même toit. Généralement l'assortiment est important mais les prix sont maintenus bas. La plupart des consommateurs sont attirés par l'éventail de produits proposés tandis que l'entreprise bénéficie des économies d'échelle dues à sa taille et aux volumes.

Toys R Us (1948), Carrefour (1959), Walmart (1962), The Home Depot (1978), Best Buy (1983)

### Le modèle de paiement à l'usage « Pay per use »

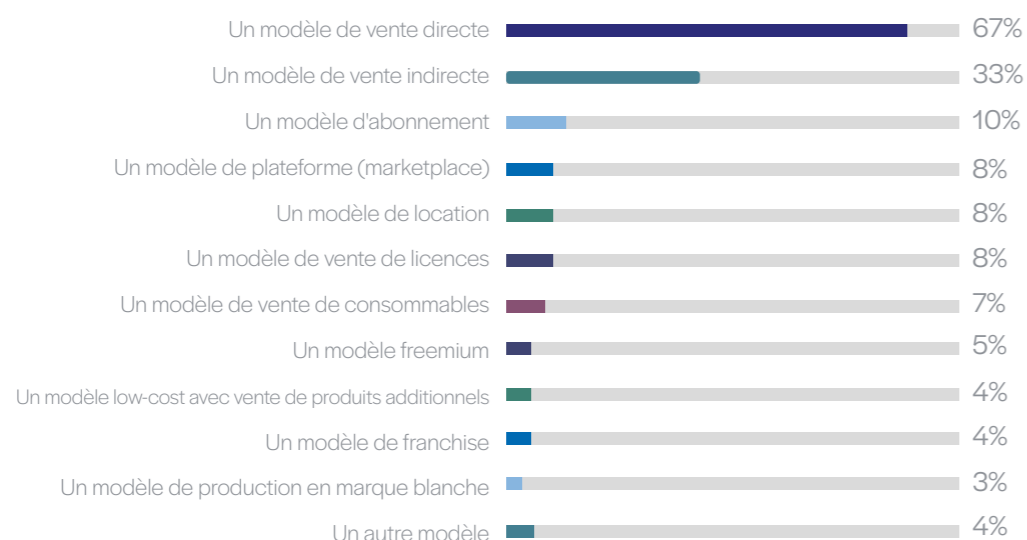
Dans ce modèle, l'usage d'un service ou d'un produit est mesuré, ce qui veut dire que le consommateur paye sur la base de sa consommation effective. De cette façon, l'entreprise attire des clients qui veulent bénéficier d'une flexibilité supplémentaire, qui peut se traduire par un prix plus élevé.

Hot Choice (1988), Google (1998), Ally Financial (2004), Car2Go (2008)

## 2. Ajuster son business model

### Une entreprise française sur quatre a déjà effectué un changement de business model. Des modèles économiques qui diffèrent essentiellement par le mode commercialisation

#### Les business models les plus adoptés par les entreprises :



**41%**  
des entreprises  
ont plusieurs business model

Dans le secteur de l'industrie et de la construction, l'activité de la majeure partie des entreprises (69%) ne repose que sur un seul business model, quand seules 30% d'entre elles en ont plusieurs simultanément. Le constat est en revanche moins tranché pour les acteurs des secteurs du commerce et des services : la moitié de ces entreprises n'ont qu'un seul business model, 47% déclarent en avoir plusieurs.

Susceptibles d'exercer des activités plus diverses, les ETI comptant 500 salariés ou plus fonctionnent plus souvent avec plusieurs business models que les ETI plus petites (46% contre 36% des ETI comptant de 250 à 499 salariés).



## Les 20 modèles qui font l'économie

### Le modèle « Performance based Contracting »

Le prix du produit n'est pas basé ici sur la valeur physique mais sur la performance ou le résultat tangible de ce qui est livré sous forme de service. Les contractants à la performance sont souvent très impliqués dans le processus de création de valeur pour leur client. Une expertise spécifique et des économies d'échelle entraînent des coûts de production et de maintenance peu élevés.

Rolls-Royce (1980), BASF (1998), Xerox (2002)

### Le modèle « Rent instead of Buy »

Au lieu d'acheter un produit, le client le loue durablement pour réduire ses CAPEX tout en disposant du produit convoité. Le fournisseur maximise sa rentabilité en touchant des loyers tout au long de la vie du produit.

Xerox (1959), Rent a Bike (1987), Car2Go (2008)

### Christofle teste de nouveaux modes de commercialisation

« Notre priorité c'est de faire évoluer les business models historiques. Nous voulons mettre en place de l'omnicanalité entre le retail et le e-commerce, 30% de notre activité, c'est notre priorité numéro 1. Arriver à développer une offre de location/vente sur les couverts, c'est moins prioritaire par rapport à notre cœur de métier. Les équipes s'occupent de l'évolution des business models historiques, et à côté, nous développons des initiatives, des pilotes. En 2019, nous avons testé la première location d'un de nos produits. Le leasing, qui s'est développé dans les années 80/90, a complètement révolutionné le marché de l'automobile neuve, c'est une autre piste à laquelle nous réfléchissons car les similarités sont grandes : investissement pluriannuel, produit durable, gros ticket d'entrée... »

Nathalie Remy, PDG de Christofle

Ces résultats confirment ceux obtenus dans l'étude Data Observer. L'analyse montre la multiplicité des termes employés par les dirigeants au sujet des modes de commercialisation : « subscription » « marketplace » « platform » « BtoB platform » « on-demand » « open-model » « SaaS business model » « pay-as-you-use model » « franchising business model » « risk prevention model » ou encore « agile banking »...

Le modèle de l'abonnement (subscription business model) est toutefois celui le plus mis en avant par les dirigeants. En effet, 16% d'entre eux considèrent ce business model comme étant le plus pertinent dans une époque de bouleversements technologiques. D'autre part, 26% évoquent l'utilisation d'une plateforme, preuve de l'importance qu'occupe le numérique dans les business models.

De son côté, le modèle hybride permettant aux entreprises de se développer sur le modèle traditionnel tout en s'appuyant sur des plateformes n'a été mis en avant que par 3% des dirigeants.



## 2. Ajuster son business model

### Les grands groupes se diversifient et les industriels veulent vendre plus de services

Emblématique de cette diversification, le Groupe La Poste a été confronté au bouleversement de son marché historique. En résulte la diversification sans précédent et accélérée de son portefeuille d'activité au cours des dernières années : banque mobile (Ma French Bank), assurance, bureaux transformés en centres d'examen au code de la route, surveillance des seniors dépendants...

Carrefour a lui aussi étendu son offre en faisant l'acquisition, en janvier 2020, de la startup Dejbox, dont l'activité consiste à livrer des repas aux employés directement sur leur lieu de travail. Le distributeur avait déjà pris, en mars 2019, une participation majoritaire dans Quitoque, une autre startup proposant des paniers repas à cuisiner chez soi.

Le Groupe Total investit lui aussi dans des activités connexes. Après le gaz et l'électricité, le pétrolier a annoncé en juillet 2019 la création d'une nouvelle Business Unit consacrée à la préservation de la forêt, qu'il considère comme une ressource énergétique majeure et une solution efficace pour absorber plus de carbone. En 2014, Total Energy Ventures a ainsi pris une participation dans Solidia, société valorisant le CO2 dans la fabrication de ciment et de béton. « Nous sommes favorables à la taxe carbone : tous les pollueurs seront obligés de capter leur CO2 et nous pourrons plus facilement mettre en place des modèles qui faciliteront cette transition énergétique. » déclare Gabrielle Gauthey, Senior VP, Carbon neutrality businesses, Groupe Total.

“Aux bornes des supermarchés, il y a un Carrefour Voyages, un Carrefour Banque, un Carrefour Billetterie... Il y a cette logique d'extension d'un business model aux services financiers et marchands.”

**Amélie Oudéa-Castéra, Directrice exécutive e-commerce, data et transformation digitale chez Carrefour**

“Nous envisageons de nouveaux business, comme l'hydrogène. Total va investir de façon significative dans les forêts, considérant que les puits de carbone naturels sont peut-être une partie de notre avenir. On capte du carbone, on le transporte, on le réinjecte dans des puits déplétés ou dans des aquifères... Les acteurs de l'exploration-production ont quelques savoir-faire en la matière.”

**Gabrielle Gauthey, Senior VP, Carbon neutrality businesses, Groupe Total**

Pour TF1, la diversification prend des allures d'intégration verticale avec une remontée vers l'amont de la filière, c'est-à-dire la production audiovisuelle, après le rachat de Newen à 100% en 2018 et celui de la société canadienne Réel One (téléfilms et séries) en octobre 2019. Ces acquisitions complètent celle de Aufeminin.com : la stratégie de TF1 est d'être plus digitale et plus servicielle tout au long de sa chaîne de valeur.

C'est aussi dans ce domaine du service que s'oriente depuis plusieurs années déjà le groupe Radiall, spécialiste des connecteurs électroniques. Son co-fondateur, Pierre Gattaz, le confirme : « Nous cherchons à développer plus de services autour de notre offre de composants électroniques. »

Michelin, quant à lui, se développe dans l'hydrogène, l'impression 3D métal et les biomatériaux. En juin 2019, le groupe de pneumatiques a pris une participation, aux côtés de L'Oréal notamment, dans la société Carbios. Celle-ci développe un procédé enzymatique de biorecyclage des matières plastiques et représente de plus en plus un levier pour Michelin et pour ses autres produits.

“Dans le secteur bancaire, c'est le grand retour de la stratégie [...]. Par exemple, dans le marché du M&A nous avons inventé un nouveau business model, à notre connaissance unique au monde pour des acteurs comme nous. Plutôt que de développer le M&A en interne, nous avons acquis des boutiques existantes, nous nous sommes associés avec les partenaires et totalisons à ce jour sept boutiques sur des géographies et secteurs complémentaires. Nous gérons le réseau, en laissant une très grande autonomie aux partenaires et les synergies bénéficient à ces boutiques comme aux autres métiers. Cela fonctionne très bien, c'est un business model innovant.”

**François Riahi, Directeur Général de Natixis**

En 2018, Michelin avait déjà racheté deux entreprises : Fenner, réalisant des bandes de polymères renforcés pour les industries minières et industrielles et Lehigh Technologies, entreprise américaine produisant des matériaux bio-résorbables. Un écosystème cohérent en termes de technologies et de produits.

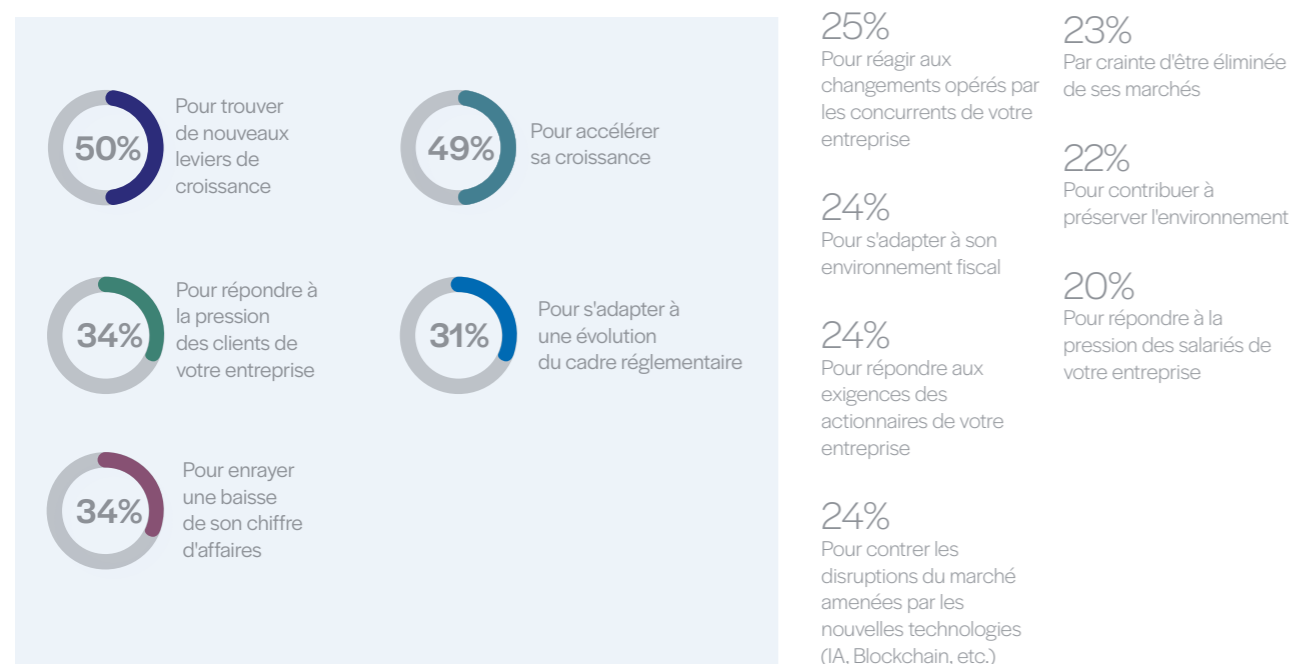
Natixis, pour sa part, réinvente un modèle pour les fusions-acquisitions, basé sur le rachat de « boutiques » indépendantes, avec des expertises distinctes et spécifiques.



## 2. Ajuster son business model

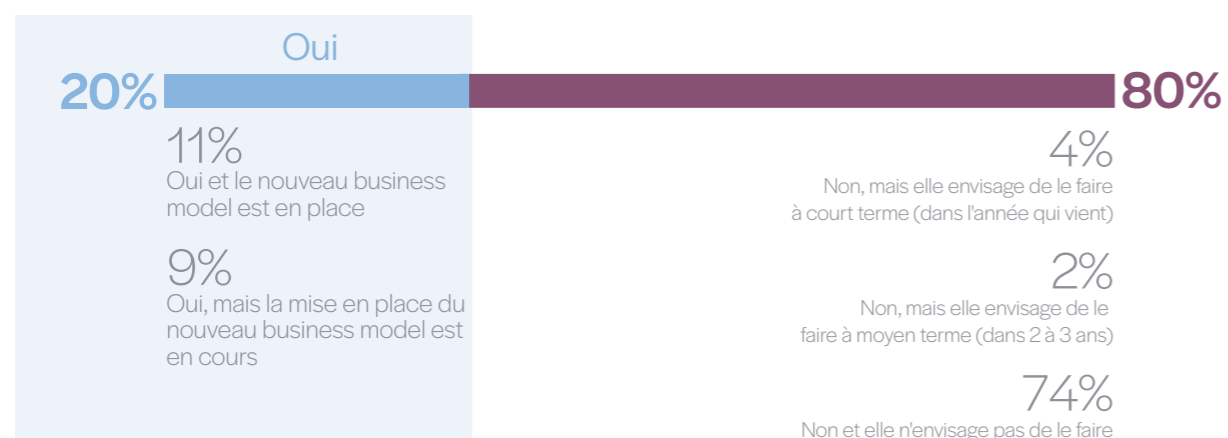
### L'envie d'accélérer la croissance, le moteur essentiel au changement de business model

Les raisons de changer de business model : pourquoi votre entreprise a-t-elle mis en place ou envisage-t-elle de mettre en place un nouveau business model ?



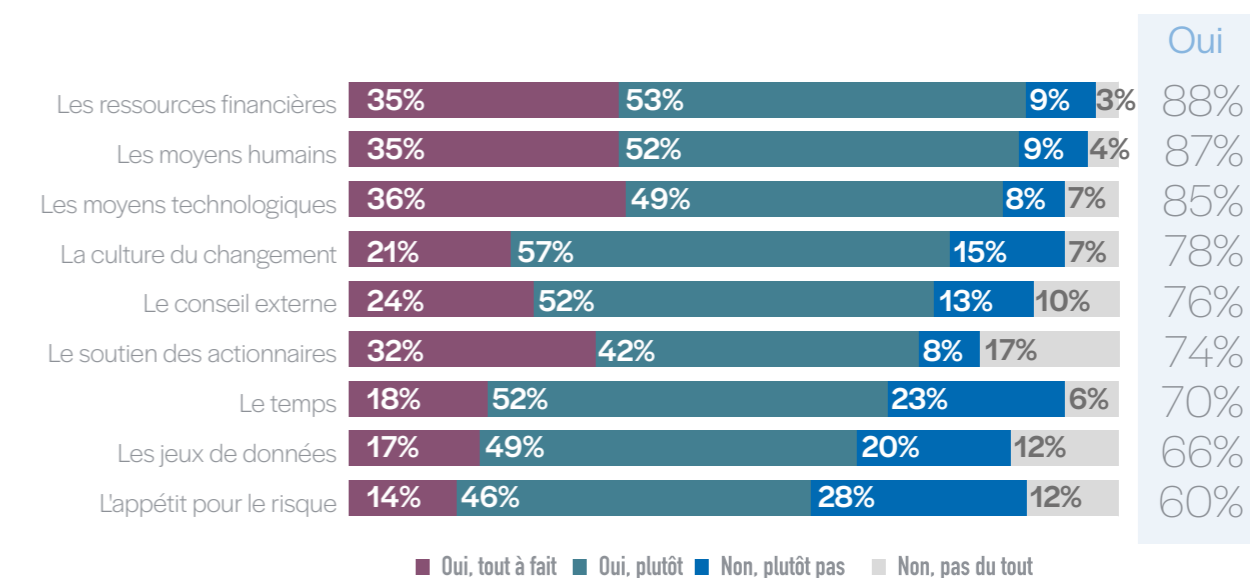
### Un quart des entreprises sont favorables au changement de business model

L'adoption d'un nouveau business model : votre entreprise a-t-elle mis en place un nouveau business model au cours des cinq dernières années ?



### Le manque d'appétence au risque pourrait brider les changements de business model

Les moyens dont disposent les entreprises pour changer de business model : Votre entreprise dispose-t-elle de chacun des éléments suivants pour mettre en place un nouveau business model ?



### Toutes les fonctions de l'entreprise sont affectées par le changement de business model

Les éléments les plus impactés par un changement de business model : selon vous, qu'est-ce qui est le plus impacté lorsqu'une entreprise met en place un nouveau business model ?

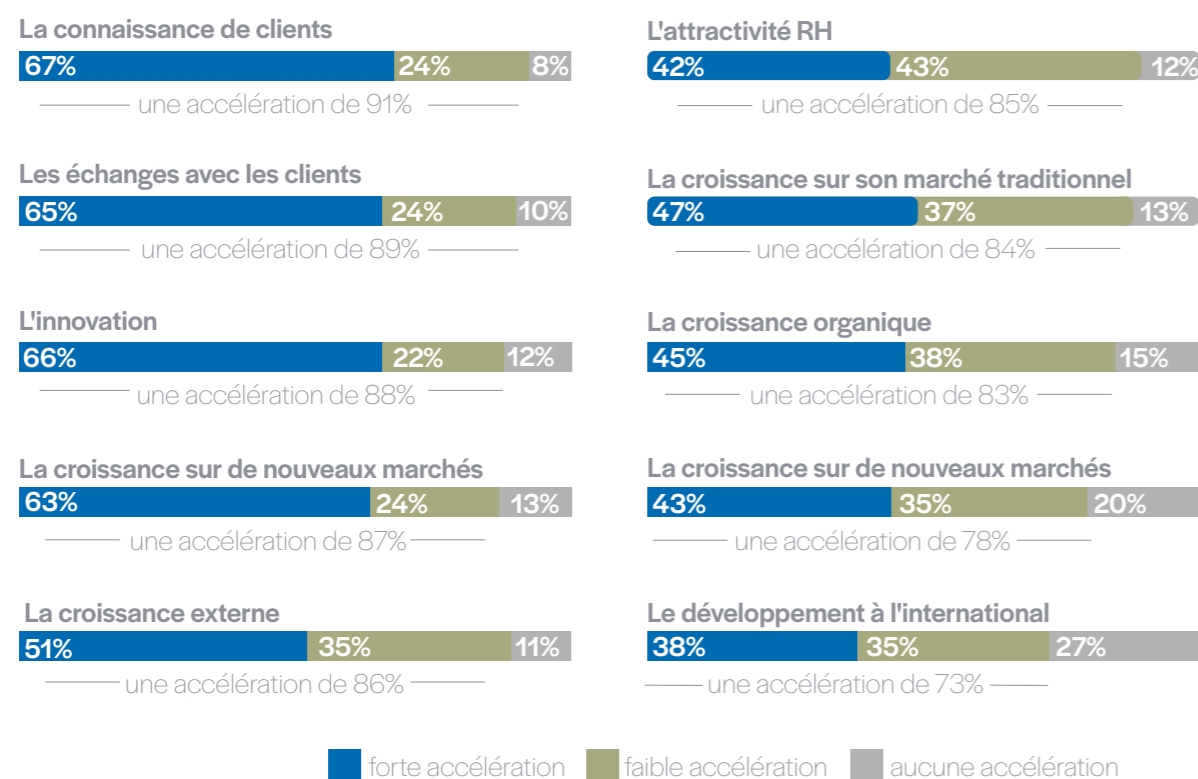




## 2. Ajuster son business model

### Or, paradoxalement, le changement de business model n'est pas l'élément le plus déterminant dans l'accélération de la croissance

Les conséquences d'un changement de business model : selon vous, un changement de business model entraîne-t-il une forte accélération, une faible accélération ou aucune accélération en ce qui concerne... ?



Il ne fait aucun doute pour les dirigeants d'ETI que la mise en place d'un nouveau business model a un effet d'accélérateur sur l'activité de leur entreprise, 98% citant au moins un domaine comme l'innovation, la croissance ou la relation avec les clients et une majorité des dirigeants s'attendant à ce que chacun des domaines soit impacté.

Les dirigeants d'ETI comptant 500 salariés ou plus sont davantage convaincus des bénéfices que pourrait apporter un nouveau business model à leur croissance. Ils sont en effet 93% à estimer que cela pourrait accélérer leur croissance sur de nouveaux

marchés (contre 82% des dirigeants des ETI comptant moins de 500 collaborateurs). Ces mêmes dirigeants sont 91% à voir l'impact de l'accélération sur leur croissance, sur leur marché traditionnel (contre 79% parmi les dirigeants d'entreprises de moins de 500 salariés).

Pour 60% des dirigeants d'ETI dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros, les ressources humaines seraient les premières à être affectées par un changement business model.

## 3. Gérer l'accélération et la transformation des business models impacte toutes les fonctions de l'entreprise

L'accélération et le changement sont souvent anxiogènes dans les entreprises. Pourtant, l'adaptation à l'environnement et à la réglementation, l'innovation produit, les nouveaux modes de commercialisation ou de production nécessitent des ajustements et de nouveaux modes de travail et de prises de décision. Comme le montre l'étude OpinionWay, toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées.

### Trouver le bon timing sans se précipiter

Dans un post publié sur le blog d'OVH, Octave Klabo, le patron du leader français des datacenters, s'exprime de façon triviale : « Avec du recul, c'était une belle c... d'aller si vite ». Nouvelles zones géographiques, nouveaux produits, nouveaux risques... OVH s'est lancé dans une phase d'accélération de son expansion, passant, en 18 mois, de 1200 à 2500 employés.

Accélérer oui, mais dans le bon timing et dans la bonne direction. Comme le souligne Nathalie Remy, PDG de Christofle : « L'accélération, c'est deux choses : d'abord une multiplicité de cycles qui se superposent.

“Ce qui est difficile chez nous c'est que tout change en même temps. Donc les gens peuvent être un peu perdus, il y'a une perte de repère qu'il faut rattraper.”

**Nathalie Remy, PDG de Christofle**

À un instant T, de nombreux paramètres changent en même temps. Ça donne déjà cette impression d'accélération, mais ça nécessite de faire des choix, d'établir des priorités. La deuxième, c'est que la longueur d'un cycle est plus courte. On va avoir une tendance qui va se lancer, elle va démarrer beaucoup plus vite et plus fort, mais aussi se terminer beaucoup plus vite et fort parce qu'il y en aura une autre qui prendra le relais. ».

## Les 20 modèles qui font l'économie

### Le modèle « Performance based Contracting »

Le prix du produit n'est pas basé ici sur la valeur physique mais sur la performance ou le résultat tangible de ce qui est livré sous forme de service. Les contractants à la performance sont souvent très impliqués dans le processus de création de valeur pour leur client. Une expertise spécifique et des économies d'échelle entraînent des coûts de production et de maintenance peu élevés.

Rolls-Royce (1980), BASF (1998), Xerox (2002)

### Le modèle « Rent instead of Buy »

Au lieu d'acheter un produit, le client le loue durablement pour réduire ses CAPEX tout en disposant du produit convoité. Le fournisseur maximise sa rentabilité en touchant des loyers tout au long de la vie du produit.

Xerox (1959), Rent a Bike (1987), Car2Go (2008)

### 3. Gérer l'accélération et la transformation des business models impacte toutes les fonctions de l'entreprise

Il s'agit donc de gérer le bon timing, comme le confirme Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie de Michelin, membre du Comex du groupe : « Le défi c'est de faire coexister différents types de business models, qui tournent à des vitesses différentes. Ce n'est pas tant vis-à-vis du marché, c'est beaucoup en interne, notamment avec les fonctions centrales, qui vont être capables d'être dans des modes d'une part plus d'exploitation, d'autre part plus d'exploration. Le défi de l'accélération, c'est aussi la coexistence de différentes vitesses dans le même système humain qu'est l'entreprise. ».

“La difficulté, c'est la vitesse à laquelle il faut aller et qu'un système humain comme une entreprise, nécessite du temps pour évoluer. Nouveaux processus, nouveaux comportements, changement de culture, ça prend du temps, parce que pour un être humain, adopter un nouveau comportement, ça prend du temps.”

**Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie de Michelin, membre du Comex du groupe**

#### Définir une stratégie claire et adopter une tactique souple : respecter son cœur de métier et sa raison d'être

Les dirigeants interrogés sont unanimes : le cœur de métier doit être plus que jamais clairement défini et valorisé pour servir de boussole dans un contexte toujours plus complexe.

« Nous essayons de créer une différenciation plus forte entre la stratégie, qui est du moyen-long terme, qui ne doit pas bouger, et le plan d'action opérationnel pour la mettre en œuvre. Là, on zigzague, on constate, on ajuste. Nous dissociions vraiment les deux exercices, beaucoup plus qu'auparavant. » détaille Nathalie Remy, PDG de Christofle. Et, renchérit Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie de Michelin, membre du Comex du groupe. « Il faut garder le cap et faire que l'entreprise ne parte pas complètement

dans un mouvement où tout le monde est perdu. Travailler sur le cap c'est se poser les questions suivantes : quelle est notre raison d'être ? Pourquoi existons-nous en tant que communauté humaine ? Quelles sont nos valeurs ? Quel est le socle fondamental sur lequel on construit ? Quel est le squelette qui fait que dans ce mouvement, nous continuons à avancer tous dans la même direction ? ».

Des questions cruciales, comme le confirme François Riahi, directeur général de Natixis « Nous avons besoin d'une vision stratégique claire et surtout pas trop court-termiste. Mais, dans ce monde qui accélère, les objectifs sont-ils assez ou trop ambitieux ? Ne va-t-on pas trop vite ? C'est assez déstabilisant [...] mais aussi passionnant. »

“Aujourd'hui, Alexandre Bompard, notre PDG, est jugé par les investisseurs sur ce double agenda qui est de restaurer le cœur (historique de l'amélioration du service client en magasin, des marges, des coûts, de la gestion des linéaires...) et d'inventer les nouvelles avenues. Il ne peut pas se contenter d'omnicanalité, d'innovation... Il est jugé sur le cœur business du magasin physique.”

**Amélie Oudéa-Castéra, Directrice exécutive e-commerce, data et transformation digitale chez Carrefour**

#### Adapter l'organisation à une échelle plus humaine pour accélérer les prises de décision

La mondialisation, un des facteurs de l'accélération, couplée à la digitalisation, a profondément fait évoluer les outils de production industrielle des grands groupes. La production est fractionnée en fonction de l'accès aux meilleures ressources, aux zones commerciales privilégiées. Mais la centralisation demeure, ralentissant souvent les processus de décision, ce qui n'est pas compatible avec une volonté d'accélérer. « On se rend bien compte qu'il vaut mieux travailler sur des entités plus petites, à taille humaine, où chacun va reprendre à son compte, à l'échelle de l'unité responsabilisée,

le cadre, la raison d'être, le sens des changements. On ne peut plus faire remonter et redescendre les prises de décision. Nous sommes trop gros, trop globaux pour nous permettre de faire des remontées. C'est trop long. Et la qualité du signal se perd. » affirme Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie de Michelin, membre du Comex du groupe.

#### Renouveler les processus RH pour explorer de nouvelles pistes

“L'enjeu est de revoir le processus de décision avec de nouvelles priorités. Nous devons changer nos modes de management, pour basculer vers un mode plus collaboratif et gagner en agilité.”

**Philippe Denery, Directeur Général Adjoint Finances et Achats du Groupe TF1**

Changer les façons de travailler nécessite un œil neuf, de nouvelles compétences. Comme le montre l'étude OpinionWay, c'est la fonction RH qui serait la plus impactée par un changement de business model. Tous les acteurs interrogés le confirment : ils doivent élargir leur cible compte tenu des nouveaux profils qu'ils recherchent. « Nous allons recruter plus de profils tech, formation d'ingénieurs versus école de commerce, et accompagner nos collaborateurs en mettant l'accent notamment sur le savoir être et la sensibilisation au numérique et au codage. » confirme Philippe Denery, Directeur Général Adjoint Finances et Achats du Groupe TF1.

Michelin travaille donc à donner aux personnes au plus près de l'information et du terrain la capacité de décision. « Ce n'est pas facile : il faut être hyper exigeant, très clair sur le cadre, beaucoup plus dans l'explicite qu'auparavant. Les collaborateurs doivent se sentir responsabilisés, autorisés à prendre des décisions et nous devons nous assurer qu'ils disposent des bonnes compétences » explique Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie de Michelin, membre du Comex du groupe

“Pour mener cette transition, nous avons également besoin de recruter des talents à l'extérieur de Total.”

**Gabrielle Gauthey, Senior VP, Carbon neutrality businesses, Groupe Total**

Accélération : les business models au cœur de la stratégie d'entreprise

### Les 20 modèles qui font l'économie

#### Le modèle Freemium

La version de base d'un service est offerte dans l'espoir que le client soit convaincu d'acheter une version premium. L'offre gratuite attire le grand nombre de clients potentiels et le chiffre d'affaires de l'entreprise provient du volume (généralement plus petit) des clients premium.

Hotmail (1996), LinkedIn (2003), Skype (2006), Spotify (2006), Dropbox (2007)

#### Le modèle Leverage Customer Data

La valeur est créée par la collecte des données clients et la capacité à en faire bénéficier l'entreprise pour son usage propre ou des tiers. Le chiffre d'affaires est généré par la vente directe de données ou par l'usage de ces données devenant ainsi un levier pour les objectifs propres de l'entreprise tels qu'augmenter l'efficacité de la publicité.

Amazon (1995), Google (1998), Facebook (2004), PatientsLikeMe (2004), Twitter (2006), Verizon Communication (2011)

#### Le modèle Cash Machine

Selon ce concept, le client paye au départ pour le produit vendu avant que l'entreprise n'ait recouvert le montant des dépenses associées. Le résultat en est plus de liquidités qui peuvent être utilisées pour amortir des dettes ou des fonds investis dans d'autres domaines.

American Express (1891), Dell (1984), Amazon Store (1995), Paypal (1998), Groupon (2008)



### 3. Gérer l'accélération et la transformation des business models impacte toutes les fonctions de l'entreprise

Attirer et recruter des profils différents peut se révéler difficile, tant les attentes des jeunes diplômés ont évolué. « Si dans ma direction bas carbone, je n'ai pas de problème pour attirer de nouveaux talents, c'est parfois plus difficile dans les branches traditionnelles du groupe. Total n'est plus seulement écorché par des ONG et des gouvernements, c'est plus existentiel et nous avons du mal à recruter des jeunes tant qu'ils ne savent pas que nous sommes un des acteurs majeurs de la transition énergétique. » avoue Gabrielle Gauthey, Senior VP, Carbon neutrality Businesses de Total. Même constat chez Michelin : « Nous allons chercher des talents dans des univers différents de l'univers traditionnel de Michelin. Nous devons travailler notre marque employeur, parce que nous pourrions, aujourd'hui, ne pas être aussi bien perçus que ce que nous voudrions par rapport à des profils différents. » remarque Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie, membre du Comex du groupe. Et Sophie Renaudie, Directrice du contrôle financier du Groupe La Poste, de confirmer : « La marque employeur doit absolument intégrer les dimensions éthique, sociétale et de transition écologique. »

« Nous devons adopter des processus capables de changer de vitesse selon les besoins, mais aussi nous appuyer sur des personnes, avec des compétences, des comportements managériaux permettant cette ambidextrie, cette exploitation/ exploration, cette capacité d'accélérer et de ralentir. »

**Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie de Michelin, membre du Comex du groupe**

Autre point de la transformation RH : l'accélération du recrutement. Chez plusieurs géants américains du logiciel, le nombre d'entretiens de recrutement a été considérablement réduit après des excès pouvant atteindre 18 entretiens et rallonger le délai de recrutement jusqu'à 9 voire 10 mois. En contrepartie, la période d'essai est désormais très encadrée : si au bout de 15 jours, le candidat retenu n'est pas convaincant, le recrutement est relancé.

Enfin, l'ambition doit être au cœur de la politique RH.

« Une startup se voit déjà grande alors qu'elle est petite. Et ça pour moi c'est une des clés du succès. Il faut surinvestir sur les talents, surinvestir dans des gens capables de m'emmener vers la prochaine étape ; et ne pas se brider par manque de moyens. » professe Nathalie Remy, PDG de Christofle

#### **Le client, le client et le client : l'alpha et l'omega du marketing**

L'étude Data Observer l'a bien pointé : l'attention portée au client est la première préoccupation des dirigeants conscients de la nécessité de changer de modèle. Expérience, usage, facilitation, les entreprises doivent désormais penser client, produire client, investir client. Tout tourne autour de lui.

« Pour accélérer, il faut maîtriser tous ses processus, mais aller chercher la solution la plus simple, la plus simple à expliquer, à déployer. Le génie c'est l'art de simplifier la complexité. C'est par la compréhension des contraintes d'intégration du client qu'on apporte des solutions lui simplifiant la vie. Cette notion de simplification est l'une des 4 valeurs clés de Radiall et sans doute l'un des premiers vecteurs de transformation de Radiall. »

**Pierre Gattaz, Président du directoire, Radiall**

Michelin, qui a depuis longtemps compris la nécessité de faire coexister plusieurs modèles économiques, continue de creuser ce sillon. Les autres business models complètent l'approche du pneumatique, avec notamment les activités Michelin Expérience : des cartes et guides digitalisés, pour accompagner les consommateurs dans leurs expériences de mobilité, de gastronomie, de voyages. « Nous travaillons beaucoup sur des services pour lesquels nos clients sont prêts à payer. Le tout s'inscrit dans une stratégie du tout durable, c'est-à-dire l'équilibre entre les profits, les personnes, l'environnement et la planète. » souligne Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie de Michelin, membre du Comex du groupe.

#### **Nouer des partenariats pour accélérer la mise en place de nouveaux business models**

L'étude Data Observer souligne l'importance des partenariats : plus de 50 % des dirigeants initient des partenariats ou insistent sur la nécessité d'en mettre en place pour intégrer un nouveau business model. Aucune entreprise ne peut être compétente dans chaque domaine, d'autant plus lorsque les technologies évoluent aussi rapidement.

« S'adosser à un partenaire financier pour faire du leasing, travailler avec un partenaire sur le « dernier kilomètre » pour proposer une livraison gant blanc dans certaines villes du monde, ça c'est un partenariat pour un nouveau business model. Quand il y a des acteurs très forts et compétents dans leurs domaines, il ne sert à rien d'essayer de les copier. »

**Nathalie Remy, PDG de Christofle**

Chez Michelin aussi, les nouveaux business models font l'objet de partenariats. Et notamment des joint-ventures, dans le domaine de l'hydrogène et de l'impression 3D métal. L'idée est de créer des écosystèmes avec d'autres partenaires non concurrents comme ceux du domaine des biomatériaux. Car la stratégie de Michelin est de se développer sur des matériaux composites flexibles hors pneumatiques et d'utiliser les nouvelles technologies pour produire ces matériaux composites flexibles. C'est, dans un autre registre, tout l'enjeu de la prise de participation conjointe avec L'Oréal dans l'entreprise de biotechnologie Carbios.

Mais pas question pour autant de renoncer aux acquisitions, qui elles aussi permettent d'aller plus vite : « Les acquisitions sont un moyen d'accélérer. Dans les services et les matériaux de haute technologie nous achetons des entreprises. Nous acquérons ainsi des clients, donc des parts de marché, des expertises, et, in fine, de nouveaux business models. » confirme Sonia Artinian Fredou, Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie de Michelin, membre du Comex du groupe.

### Les 20 modèles qui font l'économie

#### **Le modèle « fractional ownership »**

La propriété fractionnée permet le partage d'un certain nombre d'actifs parmi un groupe de propriétaires. Généralement, le bien, l'actif, est gourmand en capital mais n'est utilisé que sur une base occasionnelle. Le client bénéficie de droits de propriété, mais n'a pas, pour autant à apporter seul la totalité du capital.

NetJets (1964), Mobility Carsharing (1997), HomeBuy (2009)

#### **Le modèle « peer to peer »**

Le modèle (l'abréviation est P2P) repose sur une coopération/collaboration entre des individus appartenant à un groupe homogène. L'entreprise organisatrice propose un point de rencontre, la plupart du temps une base de données online et un service de communication qui connecte ces individus. Les transactions peuvent être par exemple la location d'objets personnels, la fourniture de biens ou services ou le partage d'informations et d'expériences.

eBay (1995), Craigslist (1996), Napster (1999), Skype (2003), Airbnb (2008)



**Au fil de l'étude et de l'approfondissement du sujet, l'enthousiasme des dirigeants s'est révélé comme une évidence. Diriger aujourd'hui une entreprise, c'est faire face à des défis inconnus, c'est inventer et innover, c'est un moment unique de tension mais aussi d'opportunités qui met au jour les talents des uns et les difficultés des autres, un temps de réflexion et d'action, un temps pour se dépasser... vite.**

**A l'écoute de ces dirigeants volontaires et optimistes, nous avons pu identifier une dizaine d'enseignements qui résument à eux seuls une approche pragmatique pour accélérer avec succès. Aucune leçon définitive, aucun commandement, mais des idées fortes auxquelles toutes et tous adhèrent.**

## 1.

### Ne pas confondre vitesse et précipitation

L'adage séculaire prouve ici toute sa valeur. Dans un monde de complexité et d'incertitude, les conséquences des décisions sont cruciales et souvent difficiles à mesurer. La mise en œuvre d'un nouveau business model impose une analyse stratégique précise et la mesure de l'impact sur l'ensemble de l'organisation. Le choix d'un nouveau partenaire, le lancement d'un produit, l'évolution des modes de commercialisation, l'adoption d'une nouvelle technologie, les sollicitations et possibilités nouvelles sont là. Jauger, estimer, tester... autant de séquences dont la durée peut être une réelle économie de temps. Aller vite, certes mais avec circonspection et stratégie.

## 2.

### Clarifier son cap stratégique et assouplir ses tactiques

L'opinion est unanime, l'entreprise doit garder son cap, son orientation stratégique majeure. Le risque est grand de s'éparpiller au grès des opportunités ou de ce qui y ressemble. Ouvertures géographiques, nouvelles technologies prometteuses, nouveau business model à la mode... les tentations sont nombreuses, moins que les risques. Garder le cap, c'est savoir choisir, discerner entre le stratégique et l'accessoire. Mais si le cap est fixe, la tactique doit rester souple pour s'adapter à des circonstances changeantes et aux revirements parfois brutaux des marchés. L'exigence de qualité, d'immédiateté, d'économie imposée par les clients s'accompagne d'une obligation d'adaptation. Rester fidèle à sa stratégie, oui, mais avec beaucoup d'inventivité tactique.

## 3.

### Respecter son cœur de métier et sa raison d'être

Comment mieux garder le cap qu'en respectant le noyau fondamental de l'entreprise, son cœur de métier, sa raison d'être ? Encore faut-il qu'ils soient l'un et l'autre clairement définis et partagés. Combien d'entreprises ont perdu leur authenticité en se fourvoyant dans des activités annexes ? Savoir qui l'on est et pourquoi l'entreprise existe est un gage de solidité. Maîtriser aussi un savoir-faire, une façon unique d'approcher les problèmes comme les possibilités est une preuve de stabilité et de force. Un socle stable, stratégique, identitaire, lié au savoir-faire comme au savoir-être est indispensable à la formulation d'une vision et de la capacité à se projeter dans un futur incertain.

## 4.

### Adopter une échelle humaine pour décider au plus près du terrain

Organisation hiérarchique ou matricielle, holacratie, entreprise libérée, cercles de qualité... les questions de structure ne sont plus véritablement à l'ordre du jour. La vraie question relevée par les dirigeants d'entreprise est la responsabilisation au plus près de l'action. Mettre les collaborateurs en capacité de décider et d'agir sans délai et donc, sans en référer à un échelon supérieur, est un exercice difficile. La technologie répond en partie à cette complexité en fournissant instantanément et au bon endroit les informations et données requises. L'intelligence artificielle commence pour sa part à apporter conseils et indications pour guider la prise de décision. Mais le plus difficile, aux dires des dirigeants, c'est de donner confiance à tous les échelons pour que les décisions soient vraiment prises avec des risques maîtrisés et des conséquences (positives ou négatives) acceptées. C'est le prix du « test and learn » mais aussi de la réactivité et donc de la vitesse de réponse à des clients toujours plus exigeants.





# Les 20 modèles qui font l'économie

## Le modèle « hidden revenues »

La logique selon laquelle les recettes de l'activité dépendent des utilisateurs est ici abandonnée. La principale source de revenus provient d'un tiers qui finance un service offert gratuitement ou à bas prix. Une application très répandue de ce modèle est le financement par la publicité : les clients ainsi attirés représentent de la valeur pour les annonceurs qui financent l'offre. Ce concept sépare les sources de revenus et le client.

JC Decaux (1964), Metro Newspapers (1995), Google (1998), Facebook (2004), Spotify (2006)

## Le modèle Two-sided platform

Une plateforme à deux faces facilite l'interaction entre plusieurs groupes indépendants de clients. La valeur de la plateforme augmente en fonction de l'usage croissant de groupes ou d'individus. Les deux parties proviennent fréquemment de groupes disparates, par exemple des entreprises d'un côté et des groupes d'intérêts privés de l'autre.

Diners club (1950), Groupon (2008)

## 5. Être obsédé par ses clients

Troisième facteur d'accélération, après la mondialisation et la technologie, le client. Nourri aux applications instantanées, à la complexité gommée à l'extrême pour rendre son parcours toujours plus simple, rapide et direct, le consommateur (B2B ou B2C) est aujourd'hui habitué à l'efficacité et à la rapidité à des prix imbattables. Un concurrent est toujours à l'affût à un clic de souris ou une application. Changeant, exigeant à l'extrême, volage, infidèle, incohérent, injuste, le client est l'obsession première (85%) des chefs d'entreprise. Seuls les paranoïaques survivent, disait déjà avec raison Andy Grove le CEO d'Intel il y a plus de vingt ans. Pour 44 % des dirigeants interviewés, connaître et comprendre le consommateur est un enjeu majeur. Grâce aux données, ils connaissent le parcours client, ses habitudes, ses préférences... Reste à le servir avec intelligence et économie.

## 6. Choisir les bons partenaires

Les frontières de l'entreprise sont de plus en plus poreuses. Clients, fournisseurs, partenaires sont présents à toutes les étapes. La mise en œuvre de nouveaux business models et de nouvelles technologies, l'adoption de nouveaux canaux commerciaux, le déploiement géographique de l'entreprise sont autant de raisons de nouer des partenariats essentiels. Difficile de réussir seul aujourd'hui. « C'est une tendance lourde du XXIème siècle : pour prospérer l'entreprise doit travailler « avec » et non plus « sans » ou « contre » comme le titrait Jean-Marc Vittori . « Au XXème siècle, l'entreprise rêvait d'autarcie. C'est l'inverse au XXIèmesiècle : ouverte sur l'extérieur, elle multiplie les partenaires. Désormais l'entraide précède la compétition, toujours de mise vis-à-vis du client, c'est la coopération. Du producteur au consommateur ou utilisateur, les frontières s'estompent avec la coconstruction. » Autant de raisons, d'obligations de choisir les bons partenaires avec qui travailler.

## 7. Placer les hommes au cœur du pilotage

Les outils analytiques, les tableaux de bord, les indicateurs clés de performance, les KPIs et autres outils de pilotage ont montré leur efficacité et leur utilité. Leur interprétation intelligente reste encore du domaine de l'humain, du jugement, de la décision. Au moment où l'intelligence artificielle se démocratise, les dirigeants d'entreprise comptent avant tout sur leurs collaborateurs pour gérer, manager, diriger, piloter les activités, les métiers et les clients avec intelligence. La contribution de la technologie à l'accélération est indéniable. La part d'ingéniosité et d'interprétation réservée aux collaborateurs est pour sa part cruciale. L'accélération ne se résume pas à des investissements technologiques.

## 8. Réduire les cycles de reporting

C'est une tautologie, mais adopter de nouveaux modèles économiques pour accélérer la croissance sans changer de rythme au niveau des outils de pilotage peut créer de graves dysfonctionnements.

Pour savoir ce qui impacte la performance économique de leur entreprise, les dirigeants doivent disposer d'un suivi beaucoup plus fréquent de leurs indicateurs. « On ne peut plus se contenter d'une revue de performance trimestrielle. Nous passons de deux clôtures par an à une clôture mensuelle. Et pour chaque périmètre, nous disposons de tableaux de bord mis à jour en milieu de mois et en fin de mois » confie Nathalie Remy, PDG de Christofle. Il faut néanmoins éviter l'illusion du contrôle total. Par définition, la complexité des changements induits est telle qu'il est désormais quasi impossible de tout maîtriser. Il faut donc être en mesure d'utiliser les données disponibles dans l'entreprise pour dépasser la mesure de l'existant et donner au reporting une dimension de prospective. Non pas pour maîtriser l'accélération, mais du moins ne pas la subir.

## 9. Inventer les bons indicateurs

La mise en place de nouveaux modèles économiques induit de nouveaux risques, impose de nouveaux investissements, de nouveaux processus, une nouvelle culture. De nombreux changements avec des implications et des conséquences pas toujours bien appréhendées identifiées, et donc, a fortiori, difficiles à maîtriser. Il s'agit donc de se doter, d'inventer de nouveaux outils plus à même d'appréhender la complexité de l'accélération que de mesurer de façon pointilleuse chaque activité et responsabilité.

“Le rôle de la finance est de passer d'un rôle de tenue des cordons de la bourse à celui de partenaire business pour le pilotage opérationnel et financier de l'entreprise, en commençant par identifier quels sont les indicateurs clés de performance à suivre.”

Nathalie Remy, PDG de Christofle

Pour TF1, qui s'est engagé dans de nouvelles activités, le besoin de nouveaux indicateurs, de nouveaux outils de pilotage est patent. Il s'agit de rendre cohérents au niveau de la valeur boursière des modèles économiques différents (production, digital, publicité), avec des montants d'investissements, des horizons de temps différents. « C'est fondamental pour nos actionnaires et pour les analystes qui suivent le secteur des médias. » insiste Philippe Denery, Directeur Général Adjoint Finances et Achats du Groupe TF1.

La préoccupation est du même ordre à La Poste qui pose la question de la répartition de la valeur créée. « Nous développons aujourd'hui de plus en plus d'offres packagées sous forme de bouquets de services : offres groupées incluant boîtes aux lettres connectées, services de recyclage, conciergerie... dans le cadre de l'offre immobilière du Grand Paris ; projets de résidences services senior combinant

packs déménagement, proposition de services de santé à domicile... Calculer et redistribuer précisément en interne la valeur de chacun de ces services peut s'avérer complexe. » commente Sophie Renaudie, Directrice du contrôle financier du Groupe La Poste.

## 10.

### Mesurer l'impact humain et sa dynamique

Si la dimension technologique de l'accélération est indéniable, tous les dirigeants interrogés l'ont constaté. Ici encore, de nouveaux indicateurs doivent être mis en place, concernant les équipes en interne. L'accélération est anxiogène, parfois, comme le souligne Pierre Gattaz, Président du directoire, Radiall : « Le secret du commerce, c'est de n'être ni trop en avance ni trop en retard, bien-sûr, sur les besoins des clients. Si vous accélérez trop, et que vous n'accompagnez pas cette accélération en interne, vous risquez de perdre des collaborateurs. » Il faut donc être en mesure de savoir jusqu'à quel point accélérer, en s'appuyant sur des données de ressenti de l'accélération des équipes et de leur adhésion aux nouveaux outils déployés, nouveaux processus mis en place, nouvelle culture d'entreprise... Faire évoluer son business model nécessite d'innover. Cela implique de lâcher du lest et de savoir s'arrêter à temps. Il faut donc inventer de nouveaux indicateurs pour mesurer l'impact de ces nouvelles responsabilités réparties selon une nouvelle organisation.

“Au-delà des indicateurs de coûts, de timing, il est nécessaire de mettre en place des indicateurs concernant les hommes et les femmes dans les entreprises pour piloter au mieux les nécessaires transformations.”

**Olivier Lenel, Associé et membre du Comité exécutif de Mazars France**

### Le middle management le plus impacté par l'évolution de business model

Pour atteindre les objectifs fixés, l'équipe est importante. C'est un facteur essentiel pour 38 % des dirigeants selon l'étude de Data Observer. Cependant, lors de la transformation digitale d'une entreprise, le changement peut impacter les employés. Les cadres intermédiaires (middle management) y sont les plus sensibles, estiment les dirigeants. Pour 26 % d'entre eux, il est important de les accompagner. La transformation digitale, pierre angulaire de toute évolution de business model, peut être freinée par une adoption moins évidente que prévue. « L'aspect psychologique est très important pour conserver l'adhésion des équipes. » confirme Olivier Lenel, Associé et membre du Comité exécutif de Mazars France. Enfin, le reporting des entreprises vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes (clients, régulateurs, actionnaires, partenaires...) intègre de plus en plus d'indicateurs extra-financiers. Il devra désormais prendre en compte des indicateurs rendant compte de l'état d'esprit et de l'implication des équipes.

## Les 20 modèles qui font l'économie

### Le modèle online e-commerce

Des produits ou services traditionnels sont vendus seulement à travers des canaux online, ce qui supprime donc les coûts correspondants à l'exploitation d'un réseau avec une infrastructure physique. Les clients bénéficient d'une plus grande disponibilité et d'un meilleur service, tandis que l'entreprise peut intégrer ses ventes et sa distribution avec d'autres processus internes.

Dell (1984), Amazon Store (1995), Dollar Shave Club (2012), Zopa (2005)

### Le modèle Crowdfunding

Un produit, un projet ou même une start-up sont financés par un groupe d'investisseurs qui veut soutenir l'idée sous-jacente, généralement via internet. Si la somme critique est atteinte, l'idée est partagée et les investisseurs reçoivent des avantages spécifiques proportionnels au montant investi.

Marillion (1997), Diaspora (2010), Pebble Technology (2012)



## Remerciements



**Sonia Artinian Fredou**  
Directeur Lignes Business Services & Solutions et Matériaux de Haute Technologie, Membre du Comité Exécutif du Groupe Michelin



**Amélie Oudéa-Castéra**  
Directrice exécutive e-commerce, data et transformation digitale Carrefour



**Philippe Dénerly**  
Directeur Général Adjoint Finances et Achats Groupe TF1



**Nathalie Rémy**  
Présidente Directrice Générale Christofle



**Pierre Gattaz**  
Président du Directoire Radiall



**Sophie Renaudie**  
Directrice du contrôle financier Groupe La Poste



**Gabrielle Gauthey**  
Senior VP, Carbon Neutrality Businesses Total



**François Riahi**  
Directeur Général Natixis

## Conclusion

Les quatre forces de l'accélération (mondialisation, technologie, évolution des exigences clients, urgence climatique) ne sont pas égales. Si la mondialisation s'essouffle et se transforme sous des volontés politiques contraires, la technologie s'épanouit offrant de nouvelles vagues d'innovation toujours plus puissantes mais parfois décevantes ou inquiétantes. À l'aube de l'informatique quantique, l'intelligence artificielle promet de révolutionner la société et le travail, les biotechnologies réinventent le vivant pour le meilleur et peut-être pour le pire. Néanmoins, les promesses de la technologie sont toujours aussi séduisantes.

L'évolution du niveau d'exigences des clients est bien plus forte. Client, consommateur, collaborateur, citoyen... ce sont les mêmes. Ceux qui franchissent le pas de l'entreprise le matin, consommeront, voteront, manifesteront le soir et postuleront ailleurs s'ils ne créent pas eux-mêmes leur entreprise. Répondre à leurs attentes, c'est aussi attirer et fidéliser les talents dans un élan général de responsabilité de l'entreprise portée à son

stade ultime pour répondre à un enjeu planétaire : l'urgence climatique. Car il s'agit bien d'une urgence vitale et plus seulement d'une question morale ou éthique. Mon entreprise sera-t-elle encore là demain ? C'est la question que se posent de nombreux dirigeants dans un contexte d'incertitude exacerbé.

Répondre à ces enjeux, c'est aujourd'hui le rôle et la responsabilité des dirigeants d'entreprise. C'est aussi leur plaisir, leur frisson, leur adrénaline. Leur volontarisme, leur détermination, leur optimisme et leur enthousiasme sont les meilleures armes non pas pour affronter le futur mais pour l'inventer.

« La plupart des gens agissent en se disant : Je dois faire ceci de toute urgence, je dois absolument faire cela. Peu importe leurs performances cette année : l'année prochaine, il faudra aller encore un peu plus vite et travailler un peu plus dur... Pourquoi ? On ressent du plaisir et du désir à explorer le monde, à en élargir l'horizon de possibilités et d'opportunités. » Hartmut Rosa.



# Contacts

## **Juliette Decoux-Guillemot**

Associé et membre du Comité Exécutif de Mazars France  
juliette.decoux@mazars.fr  
01 49 97 64 49

## **Olivier Lenel**

Associé et membre du Comité Exécutif de Mazars France  
olivier.lenel@mazars.fr  
01 49 97 63 83

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques\*. Présents dans plus de 90 pays et territoires, nous nous appuyons sur l'expertise de nos 40 400 professionnels – 24 400 au sein de notre partnership intégré et 16 000 au sein de « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les entreprises de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

\*dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent

[www.mazars.fr](http://www.mazars.fr)

**mazars**