

**Quand l’accélération bouscule les business models des entreprises**

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

***Rapport Mazars « Accélération : les business models au cœur de la stratégie d’entreprise »***

**29 janvier 2020** – Mondialisation, technologie, exigences des consommateurs, urgence climatique…tout va plus vite. L’accélération, ressentie partout et par tous, impose de repenser la relation avec les clients, les processus de production et de commercialisation, bref, tout le business model de l’entreprise. Mazars, cabinet international d'audit et de conseil, s’est emparé du sujet et publie un rapport intitulé «*Accélération : les business models au cœur de la stratégie d’entreprise*» reposant sur une méthodologie inédite. Ces travaux de recherche et d’analyse décryptent les tenants et aboutissants de l’accélération et l’évolution des business models que les entreprises adoptent pour rester dans la course.

**L’accélération, une préoccupation réelle des dirigeants…**

Accélérer le processus de décision, raccourcir le délai de mise sur le marché des produits, recruter plus rapidement… L’accélération fait partie des sujets qui préoccupent le plus les dirigeants **(41%)[[1]](#footnote-1)**. Et pour cause : la technologie atteint une vitesse de diffusion sans précédent, confortant les consommateurs dans leur exigence de rapidité voire d’instantanéité et de facilité. Ajoutons à cela la progression des échanges internationaux, qui eux aussi créent un effet d’accélération. Enfin, l’urgence climatique impose à tous d’accélérer la transition vers un modèle plus durable et surtout acceptable par les consommateurs et les collaborateurs.

Malgré tout, une majorité de dirigeants indiquent subir cette accélération.

**… qui nécessite d’ajuster son modèle économique.**

Pour s’adapter, près d’un quart des ETI sont prêtes à mettre en place un nouveau business model ou l’ont déjà fait : 20% des ETI en ont déjà changé au cours des 5 dernières années et 5% envisagent de le faire à court ou moyen terme[[2]](#footnote-2). Plusieurs business models peuvent cohabiter (dans 41% des cas), toutefois la majorité des entreprises n’en n’exploitent qu’un seul (57%). Les business models développés diffèrent essentiellement par le mode de commercialisation : le modèle le plus répandu est celui de la vente directe (67%), suivi de la vente indirecte (33%), puis du modèle de l’abonnement (10%). Le rapport pointe également que 8% des entreprises ont adopté un modèle de plateforme ou de marketplace, de location, ou encore de vente de licences.

Les dirigeants interrogés le disent : changer de business model est un choix stratégique qui poursuit avant tout l’objectif de trouver de nouveaux relais de croissance (50%) et d’accélérer leur croissance (49%).

Cette décision impacte tous les aspects de l’entreprise dont prioritairement les ressources humaines (52%), la finance (49%), et la communication (48%).

*« Pour rester dans la course, 20% des entreprises interrogées ont déjà fait évoluer leur business model. Le plus grand changement réside dans le mode de commercialisation. Les grands groupes cherchent à se diversifier et veulent vendre plus de services »,* précise **Juliette Decoux-Guillemot, Associée et membre du comité exécutif de Mazars.**

**Les 10 enseignements pour accélérer**

A l’écoute de ces dirigeants volontaires et optimistes, Mazars a pu identifier dix enseignements qui résument à eux seuls une approche pragmatique pour accélérer avec succès.

1. **Ne pas confondre vitesse et précipitation**

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. Jauger, estimer, tester… Autant de séquences dont la durée peut être une réelle économie de temps. Aller vite, certes mais avec circonspection et stratégie.

1. **Clarifier son cap stratégique et assouplir ses tactiques**

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 revirement parfois brutaux des marchés

1. **Respecter son cœur de métier et sa raison d’être**

Savoir qui l’on est et pourquoi l’entreprise existe est un gage de solidité. 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.

1. **Adopter une échelle humaine pour décider au plus près du terrain**

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. Mais il faut aussi donner confiance à tous les échelons pour que les décisions soient vraiment prises avec des risques maitrisés et des conséquences acceptées.

1. **Être obsédé par ses clients**

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.

1. **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.

1. **Placer les hommes au cœur du pilotage**

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.

1. **Réduire les cycles de reporting**

L’adoption de nouveaux business models implique d’adopter des outils de pilotage adaptés et un suivi plus fréquent des indicateurs clés. Il faut aussi 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 pour ne pas subir l’accélération.

1. **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.

1. **Mesurer l’impact humain et sa dynamique**

L’accélération, en effet, peut se révéler anxiogène, notamment pour les cadres intermédiaires, comme le soulignent les dirigeants interrogés. Il est dès lors nécessaire de mettre en place des indicateurs extra-financiers, portés sur l’humain, rendant compte de l’état d’esprit et de l’implication des équipes pour piloter au mieux les transformations.

*« Il faut prendre en compte le facteur humain, et ne pas confondre vitesse et précipitation ! Si le changement est une dynamique permanente, il faut être clair sur sa raison d’être et sa vision stratégique. Le danger, dans un monde qui accélère, est de céder aux sirènes du court-termisme et perdre ses équipes en route. La façon dont elles vivent l’accélération doit aussi être écoutée pour s’assurer qu’elles soient bien accompagnées et embarquées »,* relève **Olivier Lenel,** Associé, membre du Comité Exécutif de Mazars France.

**Le rapport complet est disponible en téléchargement sur site.**

**Méthodologie**

Pour comprendre ce phénomène d’accélération et en décrypter les conséquences, Mazars a effectué une étude selon une méthodologie innovante, combinant trois sources d’informations distinctes et complémentaires :

* **Une étude avec DataObserver** : analyse d’un corpus documentaire disponible en ligne et relatif à des interviews de dirigeants du monde entier parlant d’évolution de leur business model : 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.
* **Une étude avec OpinionWay** « Business models et accélération ? », 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 du 14 octobre au 7 novembre 2019.
* **Des entretiens** menés auprès de dirigeants d’entreprise par les associés de Mazars et dont les verbatims émaillent le rapport.

**###**

**Contacts Presse France**

**Rumeur Publique**

Pauline Florentin – 06 24 48 32 70 – pauline@rumeurpublique.fr

Marie Goislard – 01 55 74 52 33 – marie@rumeurpublique.fr

**Mazars – Communication France**

Aurore Angeli – 06 03 78 89 84 – aurore.angeli@mazars.fr

**A propos de Mazars**

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante spécialisée dans l'audit, le conseil, ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques [1]. Présent dans 91 pays et territoires à travers le monde, Mazars fédère les expertises de 40 400 professionnels - 24 400 professionnels au sein du partnership intégré de Mazars, et 16 000 professionnels aux Etats-Unis et au Canada au sein de « Mazars North America Alliance » - qui accompagnent des clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

[*https://www.mazars.fr*](https://www.mazars.fr)*-* [*www.linkedin.com/company/mazars*](https://www.linkedin.com/company/mazars/) *-* [*https://twitter.com/mazarsfrance*](https://twitter.com/mazarsfrance)

[1] Seulement dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l’autorisent.

1. Étude Data Observer [↑](#footnote-ref-1)
2. Etude OpinionWay [↑](#footnote-ref-2)