

Question(s) ? de management

Publication :

Périodicité : Quadrimestre

Date : N° 44, Juin 2023

Auteur : Martin Richer

Question posée : Quel regard porter sur les évolutions des modèles d'affaires ces dernières années ?

Modèles d'affaires : de la panne à la turbulence

Martin RICHER, Président de Management & RSE et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po

Jusqu'à aujourd'hui les entreprises ont réussi à durer en tirant des bords : je ne change rien (ou pas grand-chose) à mon modèle d'affaires et en parallèle, « à la marge », je fais de la RSE. Mais aujourd'hui, elles sont confrontées à l'arrêt des progrès sur chacun des 3 P du développement durable : Profit avec l'arrêt des gains de productivité, au point que les économistes théorisent la « stagnation séculaire » (voir les controverses initiées par Alvin Hansen, Larry Summers, Paul Krugman, Robert Gordon) ; People avec la panne de l'engagement des hommes vis-à-vis de l'entreprise (souvent) et du travail (parfois) ; Planet avec l'essoufflement d'un modèle de croissance qui trouve ses limites physiques (planétaires) et économiques. Elles n'ont donc plus le choix que de mettre le cap sur le grand large en faisant turbuler leur modèle d'affaires : il s'agit désormais d'intégrer la durabilité au cœur de leurs modèles d'affaires (au pluriel car généralement, une entreprise en fait cohabiter plusieurs, c'est-à-dire plusieurs processus de création de valeur). Pour résumer, il faut écouter la recommandation de Dawn Vance, ex-patronne du design chez Nike : « *les entreprises ont désormais trois options : se prendre le mur ; optimiser leurs processus... pour se prendre le mur un peu plus tard ; ou se réinventer pour une plus grande résilience, – en pariant sur l'innovation de rupture et sur la collaboration avec leurs réseaux de partenaires existants* ».

Transcription pour une lecture plus ergonomique :

Modèles d'affaires : de la panne à la turbulence

Jusqu'à aujourd'hui les entreprises ont réussi à durer en tirant des bords : je ne change rien (ou pas grand-chose) à mon modèle d'affaires et en parallèle, « à la marge », je fais de la RSE. Mais aujourd'hui, elles sont confrontées à l'arrêt des progrès sur chacun des 3 P du développement durable :

- Profit avec l'arrêt des gains de productivité, au point que les économistes théorisent la « stagnation séculaire » (voir les controverses initiées par Alvin Hansen, Larry Summers, Paul Krugman, Robert Gordon) ;
- People avec la panne de l'engagement des hommes vis-à-vis de l'entreprise (souvent) et du travail (parfois) ;

- Planet avec l'essoufflement d'un modèle de croissance qui trouve ses limites physiques (planétaires) et économiques.

Elles n'ont donc plus le choix que de mettre le cap sur le grand large en faisant turbuler leur modèle d'affaires : il s'agit désormais d'intégrer la durabilité au cœur de leurs modèles d'affaires (au pluriel car généralement, une entreprise en fait cohabiter plusieurs, c'est-à-dire plusieurs process de création de valeur). Pour résumer, il faut écouter la recommandation de Dawn Vance, ex-patronne du design chez Nike : « les entreprises ont désormais trois options : se prendre le mur ; optimiser leurs processus... pour se prendre le mur un peu plus tard ; ou se réinventer pour une plus grande résilience, – en pariant sur l'innovation de rupture et sur la collaboration avec leurs réseaux de partenaires existants ».

Pour aller plus loin :

Accédez aux derniers numéros de Question(s) de management [sur le site de CAIRN](#)