

Dilemme éthique des nouveaux modèles d'affaires : une analyse stratégique et comparative

Ethical Dilemma of New Business Models: A Strategic and Comparative Analysis

Ernest Kuekam, PhD, DBA, MBA
Professeur en administration des affaires
Département des sciences administratives
Université du Québec en Outaouais (UQO) , Canada
ernest.kuekam@uqo.ca

Date de soumission : 10/04/2020

Date d'acceptation : 22/06/2021

Pour citer cet article :

Kuekam, E. (2020). « Dilemme éthique des nouveaux modèles d'affaires : une analyse stratégique et comparative », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 3» pp : 322- 348.

Résumé

Certains auteurs apprivoisent le modèle d'affaires sur le plan du management comme un choix stratégique de secteur, de filière ou de domaine d'activités organisationnelles à valeur ajoutée et d'autres l'appréhendent plutôt sur le plan économique, comme la maîtrise d'une opportunité d'affaires sous l'angle de la créativité et de l'innovation, plus précisément appuyé par la technologie. Ces deux logiques de raisonnement se juxtaposent et justifient l'intérêt de notre recherche. Ce travail vise à présenter une littérature singulière et une analyse stratégique et comparative qui porteront un éclairage subjectif et holistique sur les modèles d'affaires. Dans certaines industries, les modèles d'affaires 'traditionnels' font encore la pluie et le beau temps et dans d'autres, ils ont cédé la place ou sont simplement déclassés par les nouveaux modèles. En revanche, une question centrale liée à l'adoption, et voire à l'implantation des nouveaux modèles d'affaires émerge et pose un dilemme éthique auquel font face les organisations et les sociétés contemporaines. Au travers des tendances actuelles et futures, alimentées par les débats et les controverses professionnelles et académiques, nous nous posons des questions en recherche prospective et suggérons les pistes d'analyse approfondie.

Mots clés : Modèles d'affaires ; modèles d'affaires 'traditionnels' ; nouveaux modèles d'affaires ; analyse stratégique et comparative ; dilemme éthique ; débats et controverses

Abstract

Some authors tame the business model in terms of management as a strategic choice of sector, domain or area of organizational activities with added value and others apprehend it more economically, as the control of a business opportunity from the point of view of creativity and innovation, and more precisely supported by technology. These two reasoning logics are juxtaposed and justify the interest of our research. This work aims to present a unique literature and a strategic and comparative analysis that will shed a subjective and holistic light on business models. In some industries, 'traditional' business models are still raining and shining, and in others they have given way or are simply being downgraded by newer models. On the other hand, a central question linked to the adoption, and even to the establishment of new business models, emerges and poses an ethical dilemma facing contemporary organizations and societies. Through current and future trends, fuelled by professional and academic debates and controversies, we ask ourselves questions in prospective research and suggest avenues for in-depth analysis.

Keywords: Business models; 'traditional' business models; new business models; strategic and comparative analysis; ethical dilemma; debates and controversies

Introduction

Depuis quelques années, grâce à l'innovation et surtout à la technologie, on remarque l'apparition de nouveaux modèles d'affaires dans des marchés traditionnels, qui depuis des décennies voire des siècles étaient des références dans leurs domaines, filières et secteurs d'activités respectives. Les domaines du commerce de détail, de la mode, de l'éducation, du voyage aérien, du transport urbain (taxis) et interurbain (autocars), de l'hôtellerie, du service de location des films et vidéos, de la musique, de la téléphonie, de l'informatique, de la presse, etc. en sont des bons exemples. Avec du temps et du recul, nous avons fini par comprendre que tous les modèles d'affaires sont vulnérables, et les tendances actuelles le confirment car en amont, les firmes et les industries ne cessent de se réinventer, et en aval, les clients/consommateurs sont à la recherche de nouveautés en termes d'expérience et d'offres de produits/services pouvant accroître leur satisfaction et améliorer leur qualité de vie. C'est ce qu'ont compris un certain nombre d'organisations et de personnes en se lançant dans le développement des solutions créatives et intelligentes pour donner un coup de fouet à ces firmes/industries et pour satisfaire ces nouveaux types de clientèles qu'elles soient inter-organisationnelles (*B2B*) ou extra-organisationnelles (*B2C*). Ces clients/consommateurs sont de plus en plus exigeants, intelligents et informés. Ils désirent des produits/services ayant des meilleurs rapports qualité-prix, donc plus performants et moins chers. Leurs attentes sont aussi précises qu'élevées car ceux-ci refusent l'achat par obligation et veulent toujours avoir l'embaras de choix.

Ce travail vise à présenter une littérature singulière et une analyse qui porteront un éclairage sur notre thématique liée aux modèles d'affaires. Un regard sera davantage fixé sur l'analyse stratégique plutôt que les recettes opérationnelles (Olleros et al., 2018). L'analyse stratégique exige une compréhension de l'environnement organisationnel et de l'écosystème sociétal. Lequel environnement comporte des facteurs internes et externes. Les facteurs internes sont contrôlables, et on peut s'y appuyer pour développer des stratégies s'ils sont des forces et les minimiser, voire les éliminer s'ils sont des faiblesses. En revanche, les facteurs externes sont incontrôlables, et il convient de les analyser en profondeur afin de mieux les comprendre car ils peuvent représenter des opportunités ou des menaces pour le dit écosystème. Les variables de ces facteurs peuvent donc être appréhendées rationnellement et/ou émotionnellement et être utilisées comme outils d'élaboration de la stratégie.

Pour atteindre cet objectif, nous présenterons dans un premier temps une définition et une description détaillée des modèles d'affaires ('traditionnels' et nouveaux), puis dans un deuxième temps, nous ferons une analyse stratégique et comparative de ces facteurs externes d'abord du point de vue microenvironnemental (marchés/industries, clientèle/consommateurs, concurrence/compétiteurs et acteurs/fournisseurs), ce qui nous permettra de comprendre les contextes historiques de chaque variable d'une part, et du point de vue macroenvironnemental (politico-légal, socio-économique, scientifico-technologique et écolo-naturel) d'autre part, ce qui nous permettra de comprendre et d'expliquer la logique de la création, du développement et du fonctionnement de certains modèles d'affaires en termes d'opportunités et de savoir si celles-ci représentent bien des besoins ou des menaces pour notre environnement d'affaires.

Une fois cette analyse stratégique et comparative arrivée à son terme, nous déterminerons une question centrale en lien avec ces nouveaux modèles d'affaires que nous indiquerons à travers nos choix stratégiques, puis nous déterminerons les tendances actuelles (probables) et futures (désirables) qui nourrissent les débats et les controverses sur ces choix et tendances. Dans la conclusion, nous déduirons des questions de recherche prospective et suggérerons les pistes d'analyse approfondie.

1. Revue de littérature

1.1. Le modèle d'affaires

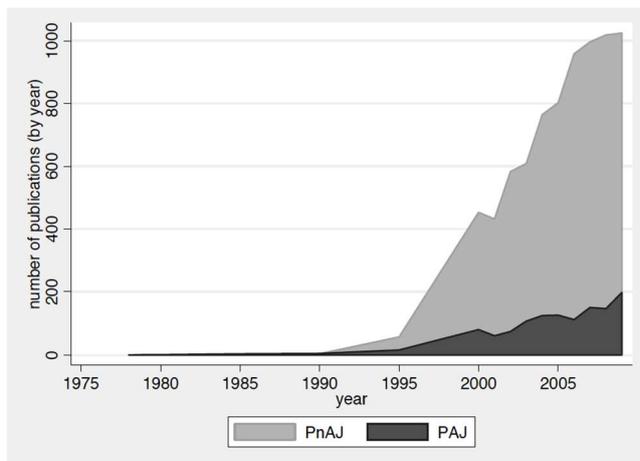
Plusieurs domaines d'affaires, filières et/ou secteurs d'activités ont récemment vu leur fonctionnement traditionnel fortement bouleversé par les nouveaux modèles d'affaires. Certains sont encore en transformation, c'est-à-dire qu'ils connaissent des innovations incrémentales (modifications mineures) : c'est le cas par exemple du commerce de détail dans les pays développés, qui opte davantage pour une distribution électronique et un système de *merchandising* plus créatif ; de la mode dont les plus agiles et les plus performants adoptent une chaîne d'approvisionnement créative et innovante ; de l'éducation qui se réinvente avec les enseignements en synchrone ou en asynchrone basés sur des plateformes digitales, etc. Et d'autres sont en désuétude, en chute libre ou en migration vers d'autres interfaces, c'est-à-dire qu'ils connaissent des innovations radicales (modifications majeures) en interne certes, mais aussi de rupture en externe, et celles-ci souvent initiées par les nouveaux entrants : c'est le cas de l'industrie du voyage aérien classique qui a quasi-complètement migré sur Internet, du transport urbain (taxis) et interurbain (autocars), de l'hôtellerie, du service de location des films et des vidéos, de la musique, de la téléphonie, de l'informatique, de la presse, etc. dont les alternatives en termes de services sont aujourd'hui basées sur des applications numériques.

Avant de nous porter dans ces secteurs industriels avec des exemples organisationnels concrets, il convient d'abord de définir le concept de « modèle d'affaires » et de comprendre son fonctionnement. Par la suite, nous contextualiserons les modèles d'affaires dans les industries choisies en termes d'analyse historique de leur évolution (des modèles traditionnels vers les nouveaux modèles). En d'autres termes, nous identifierons ce qui se serait passé jusqu'à présent dans l'environnement incontrôlable d'affaires (microenvironnement et macro-environnement) de ces industries. Donc, au niveau des marchés, des clients/consommateurs, de la concurrence et des autres acteurs/fournisseurs.

1.1.1 La compréhension du modèle d'affaires

C'est au début des années 1990 que les réflexions sur le concept de « modèle d'affaires » à émerger et jusqu'à récemment, davantage d'articles (voir figure N°1 ci-dessous) mentionnant le terme "*business model*" ont été publiés dans les revues non académiques (80%) que dans les revues académiques (20%).

Figure N°1 : Articles de modèles d'affaires publiés dans le champ de la gestion



PnAJ = *Publications non Academic Journals*

PAJ = *Publications Academic Journals*

Source : Zott, Amit et Masa (2011)

Toutefois, plusieurs visions réflexives s'opposent face à la compréhension du concept de modèle d'affaires. Certains auteurs l'apprivoisent sur le plan du management comme un choix stratégique de secteur, de filière ou de domaine d'activité organisationnelle à valeur ajoutée et d'autres l'apprehendent sur le plan économique, comme étant la maîtrise d'une opportunité sous l'angle de la créativité et de l'innovation, et plus précisément grâce à la technologie. Examinons ces deux principales visions !

Au regard d'une logique d'administration des choses, l'organisation prend la forme d'un système technique constitué des cadres juridique, stratégique, structurel et opérationnel (Déry, Pezet et Sardais, 2015). Pour eux, les pratiques du management s'incarnent conjointement dans la légitimité (gouvernance), la compétitivité (stratégie), l'efficacité (affectation des ressources) et la productivité (incitatifs). Le modèle d'affaires émane de ces réflexions où la mission est imbriquée dans le cadre juridique de l'organisation, donc de la gouvernance et celle-ci joue un rôle clé dans sa stratégie. En ce sens, Amit et Zott (2011) s'accordent à l'idée que le contenu, la structure et la gouvernance sont trois composantes de la conception qui caractérisent le modèle d'affaires d'une entreprise : « Il suffit de changer une ou plusieurs de ces composantes de façon significative pour obtenir un nouveau modèle ».

Le tableau N°2 ci-dessous présente des formes organisations dont les premiers bénéficiaires, les missions et les enjeux de gestion sont bien définis et bien distincts d'une organisation à l'autre. À l'évidence, on y distingue quatre types de modèles d'affaires qui peuvent se simplifier en trois : Le modèle des entreprises commerciales avec pour actionnaires comme premiers bénéficiaires, celui des associations volontaires ou coopératives avec pour membres comme bénéficiaires, et celui des organismes de services sociaux et organisations de biens publics avec pour population en générale ou pour contribuables comme bénéficiaires. Vu sous cet logique simplifiée, force est de considérer que nous sommes entourés par trois modèles d'affaires d'envergure à savoir : *Le modèle capitaliste* (modèle privé dominant de l'économie contemporaine mondiale), *le modèle coopératif* ou de l'économie sociale et *le modèle des organisations non marchandes* (ONM).

Tableau N°1 : Les formes d'organisation

Organisation	Premier bénéficiaire	Mission	Enjeu clé de gestion
Entreprises commerciales	Les propriétaires	Maximiser la performance économique	Mettre en œuvre des pratiques de gestion qui favorisent la croissance des rendements financiers
Les organismes de services sociaux	La population cible	Offrir des services professionnels de qualité	Promouvoir le professionnalisme du personnel de l'organisation et la qualité du service

Les associations volontaires	Les membres	Offrir des services aux membres	Maintenir l'intérêt des membres par une gestion consultative et des services exclusifs
Les organisations de biens publics	La population en général	Offrir un bien public	Maintenir la confiance de la population par la gestion et la livraison efficaces d'un bien public de qualité

Source : *Le management* (Déry, Pezet et Sardais, 2015)

En revanche, il découle également des travaux de Déry et al. (2015), trois logiques d'action managériale (voir tableau N°2 ci-dessous) qui sont : *La raison* (logique formelle), *le charisme* (logique individuelle) et *la tradition* (logique collective) qui s'appliquent aux trois modèles d'affaires présentés plus haut. C'est-à-dire par exemple qu'un modèle d'affaires dit marchand (entreprise commerciale, association ou coopérative) ou dit non marchand (organisation sans but lucratif) peut se gérer sous la logique d'action formelle, charismatique ou traditionnelle. Les regards positifs sur ces logiques nous éclairent sur leurs caractéristiques, à l'effet que la raison formelle incarne le professionnalisme et l'expertise, le charisme individuel incarne le leadership et la créativité et la tradition collective incarne la sagesse et le mentorat.

Tableau N°2 : Les logiques d'action managériale

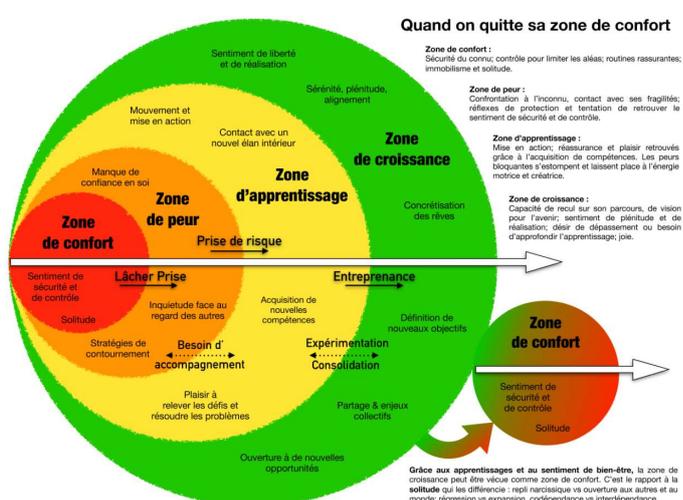
LES REGARDS	LA RAISON	LE CHARISME	LA TRADITION
LE REGARD POSITIF	Le professionnel L'expert	Le leader Le créateur	Le sage Le mentor
LE REGARD NÉGATIF	Le bureaucrate Le technocrate	Le manipulateur Le rêveur	Le paternaliste L'autoritaire

Source : *Le management* (Déry et al., 2015)

Fort de ces substances édifiantes sur les organisations et leurs logiques de gestion, on constate que la deuxième logique, celle du « charisme » sort du lot, car mêmes les regards négatifs sur celle-ci (la manipulation et le rêve) laissent présager des pistes de développement. Ces regards sont à bien des égards, les symptômes et les symboles même de l'innovation radicale et

incrémentale, contrairement à la bureaucratie et la technocratie pour la logique managériale de la raison, et le paternalisme et l'autorité pour celle de la tradition, qui n'en sont que des freins. Combinés au leadership et à la créativité donc, la manipulation et le rêve sont des dispositions qui animent les individus et invitent les organisations à sortir de leur zone de confort, de leur zone de peur, de leur zone d'apprentissage et à cheminer vers la zone de croissance (voir figure N°2 ci-dessous), caractérisée notamment par la prise de risque (nouveaux objectifs, nouveaux enjeux, nouveaux défis, etc.), source d'innovation en matière de modèles d'affaires.

Figure N°2 : Le cycle de la réussite en affaires



Source : Frugère (2019), www.Entrepreneance.com

Par ailleurs, d'autres auteurs à l'instar de Olleros et al. (2018) définissent un modèle d'affaires comme étant une formule cohérente et complète de création et de captation de valeur économique. Johnson, Christensen et Kagermann (2008) abondaient également dans le même sens en axant davantage d'importance sur la proposition de valeur pour le client (PVC). Nous voyons alors émergée dans ces définitions, l'idée du modèle de revenu et de valeur. Bien qu'ils soient distincts sur le plan contextuel, les concepts du modèle d'affaires et du modèle de revenu sont très étroitement liés, voire indissociables (Amit et Zott, 2011). Idéalement, Olleros (2018) croit que la formule doit être difficile à imiter et à surpasser. Ce qui exige une recette « secrète » pour pouvoir dresser une barrière à l'entrée de leur écosystème d'affaires et créer une différenciation. Pour leur part, Perkman et Spicer (2010) expliquent que les modèles d'affaires sont simplement des formules qui permettent aux gestionnaires d'articuler la valeur

des nouvelles technologies. Donc, couplée au modèle d'affaires, la technologie serait à priori l'outil capable d'apporter de l'innovation dans une organisation ou dans une industrie.

Quelles sont ces technologies utilisées ? Quels sont les modèles d'affaires qui sont impactés par ces nouvelles solutions ?

La réponse à ces questions met en perspective l'avenir de multiples secteurs, domaines et filières d'activités, qui passe par la mise en place des technologies numériques, synonyme de la création de valeur ajoutée (VA). Il suffit de penser au quoi, au comment et au quand, donc à l'infrastructure technologique à développer, à l'innovation qu'elle apportera au modèle d'affaires existant et à l'avantage qu'elle procurera à son environnement. Les technologies numériques génèrent des environnements ouverts et flexibles ayant pour conséquence entre autres, de favoriser l'innovation distribuée et de nature combinatoire (Yoo, Boland, Lyytinen et Majchrzak, 2012).

Aujourd'hui, les outils numériques accélèrent la démocratisation de l'innovation qui n'est ainsi plus l'apanage de rôles désignés, que ce soit dans la firme ou à l'extérieur (Von Hippel, 2006). Les nouvelles technologies basées sur le développement des outils numériques, les techniques, les services et les conseils en lien avec l'informatique, l'Internet, les applications, les plateformes digitales, etc. viennent dématérialiser les modèles d'affaires 'traditionnels' et leurs systèmes.

1.1.2 Les modèles d'affaires 'traditionnels'

Dans certaines industries, les modèles d'affaires existants sont bien ancrés dans la tradition et dans les écosystèmes. Les gens transigent ordinairement avec les offres et les solutions proposées. Par exemple, dans le commerce de détail de nos jours, il est encore de coutume de voir les clients et les consommateurs faire leurs emplettes dans les magasins physiques, de chercher à goûter, essayer, sentir ou toucher les produits avant de les acheter, ou alors de payer leurs marchandises en argent comptant. Ces habitudes de consommation confortent ces secteurs d'activités à l'idée que leur modèle d'affaires est résilient et encore viable, malgré l'essor du marketing, les avancées en recherche et développement (R&D) en créativité et innovation et les percées en technologie qui changent ces filières du commerce traditionnel. De même pour les secteurs de la mode où avoir de grandes quantités de stocks prévisionnels, voire saisonniers en magasins restent encore la norme dans l'industrie, encore plus dans le secteur de l'éducation où la majorité des enseignements se font encore en *présentiel* (exposés

magistraux, études de cas d'équipes, simulations de groupes, etc.) et où l'apprentissage se fait encore grandement par l'écriture et la lecture.

L'expérience montre d'ailleurs que quand on est confortable dans un domaine, une filière ou un secteur d'activité et quand les objectifs organisationnels sont fréquemment atteints, il est difficile d'envisager un changement. Le modèle d'affaires permet de lier la stratégie aux dispositifs organisationnels concrets, que ce soit au niveau d'un projet, d'une organisation ou d'un écosystème d'affaires (Lecocq, Mangematin, Maucuer et Ronteau, 2018). Par ailleurs, un avis d'expert dit que : « Pour changer un modèle, il faut que le leadership soit vraiment convaincu ». Mais ceci représente toujours un défi conceptuel pour les gestionnaires. Cette myopie récurrente, qui se traduit souvent par la résistance au changement en faveur du statu-quo, laisse souvent une grande place à la vulnérabilité et ouvre parfois la porte à de nouveaux entrants.

Y-a-t-il donc une façon de rester performant dans les modèles d'affaires 'traditionnels' ? Si tel est le cas, quelles en sont les recettes et comment les applique-t-on ?

Amit et Zott (2011) présentent quatre grandes sources de valeur interdépendantes que nous pouvons considérer dans un modèle d'affaires. Ce sont : l'innovation, la fidélisation, la complémentarité de l'offre et l'efficacité. Une organisation, aussi confortable soit-elle dans son domaine, sa filière, son secteur d'activités, doit penser sans cesse à innover, question de procurer une valeur ajoutée (VA) à l'offre existante. Elle doit toujours fidéliser sa clientèle, question de consolider ses acquis. Elle doit développer des offres complémentaires, question d'élargir son portefeuille avec des produits et/ou services nouveaux, ce qui est aussi un gage de croissance. Et enfin, elle doit être efficace, question de garder sa position par rapport à la concurrence et sa confiance face à ses investisseurs.

Donc, le privilège du modèle d'affaires 'traditionnel' ne s'arrête pas là où commence celui des nouveaux modèles (nouveaux entrants). Autrement dit, Wal-Mart, leader de la distribution du commerce de détail, ne se soucierait pas de l'arrivée des géants Amazon.com et Alibaba.com de ce monde. D'ailleurs, Sears avait sous-estimé ces menaces potentielles et en a payé le prix par une faillite. Un modèle d'affaires innovateur peut créer un nouveau marché ou permettre à une entreprise de créer et d'exploiter de nouvelles possibilités dans des marchés existants (Amit et Zott, 2011).

Toutefois, que le marché soit existant ou pas, nous assistons aujourd'hui à la naissance et au développement de nombreux et nouveaux modèles d'affaires et ce, au niveau mondial.

1.2. Cadre contextuel des modèles d'affaires et évolution des industries

L'environnement international actuel est favorable au discours sur les nouveaux modèles d'affaires. À cette ère dite du numérique et du développement fulgurant des nouvelles technologies, on peut comprendre légitimement que les nouveaux modèles d'affaires (qui créent de la valeur) y soient issus, qu'ils s'y trouvent et qu'ils doivent encore continuer de s'y développer pour longtemps.

En nous appuyant sur quelques exemples des industries connues à l'échelle mondiale, nous démontrerons comment et avec quoi certaines se sont transformées sur le temps et comment d'autres ont cédé carrément leur place aux nouveaux modèles d'affaires et parmi ceux-ci, certains sont devenus des références dans leurs marchés respectifs. Par ailleurs, une analyse stratégique et comparative du micro et du macro-environnement de ces nouveaux modèles nous permettra d'élucider les faits marquants ainsi que les événements qui se sont passés jusqu'à présent dans ces industries.

1.2.1. Les nouveaux modèles d'affaires

Un récent sondage mené à l'échelle mondiale auprès de plus de 4000 cadres supérieurs par le *Economist Intelligence Unit* (EIU) a révélé que la majorité d'entre eux (54%) favorisaient les nouveaux modèles d'affaires plutôt que les nouveaux produits et services comme sources d'avantages concurrentiels futurs (Amit et Zott, 2011). Si les modèles d'affaires traditionnels sont transformés par l'innovation incrémentale, alors on serait légitimement bien tenté de croire que l'innovation radicale transformerait l'écosystème d'affaires [souvent confondu à l'industrie (Gueguen, 2008)], et ainsi naîtront les nouveaux modèles d'affaires. Dans les lignes qui suivent, nous examinerons les relations entre l'innovation et les modèles d'affaires.

❖ Innovation et modèles d'affaires

Si l'on s'entend que l'innovation est le véritable levier de transformation des modèles d'affaires et tel que démontré antérieurement, que les nouveaux modèles d'affaires se profilent comme véritable moteur du développement des sociétés contemporaines, voire propulseur de l'économie virtuelle, nous comprendrons aussi qu'ils puissent se développer à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Innovation incrémentale et modèle d'affaires

Une innovation incrémentale propose des changements mineurs par rapport aux produits existants et exploite le potentiel de technologies mieux établies (Gotteland, Haon, et Boulé, 2017). Cela n'est plus un hasard si les indicateurs de référence en matière de gestion des

organisations sont basés sur la maîtrise des outils technologiques. Wal-Mart est devenu le géant mondial de la distribution (commerce de détail), grandement grâce à la maîtrise du progiciel de gestion SAP. Certains l'ont dit, d'autres l'ont su, si son concurrent Sears avait pu, il aurait imité («*innovation*»), mais il est plus facile à dire qu'à faire, Sears a manqué le virage du numérique. Aussi, on identifie Zara aujourd'hui comme suiveur (3^e après le leader) dans l'industrie de la mode, parce qu'il a pu développer un modèle d'affaires efficace basé sur une innovation continue et la rapidité de sa chaîne de logistique. Si l'éducation à distance est stratégique et populaire aujourd'hui au sein des grandes universités, c'est grâce à l'intégration des technologies numériques et au développement des outils pédagogiques capables de remplacer l'humain. Ainsi, Dell, anciennement chef de file dans le domaine de l'informatique grâce à son modèle d'affaires basé sur le *Juste à Temps*, a dû revoir sa stratégie alors que venait de s'introduire dans le marché un nouvel entrant très redoutable appelé Apple. Avec ses magasins *Apple Stores*, cette compagnie a créé une sorte de foire permanente qui amène les clients/utilisateurs à vivre une expérience exceptionnelle. Du coup, il n'est plus rare de voir les produits Dell sur les tablettes des magasins tels que Costco, Best Buy, Staples, etc.

Il a donc fallu que Dell s'aligne sur les stratégies de distribution *crosscanal* que lui impose Apple, qui par ailleurs est finalement le leader en terme de profitabilité dans le domaine. Même IBM, pionnier de l'informatique avait anticipé ces enjeux longtemps à l'avance, en passant finalement du développement de matériel (*Software*) aux services de consultation et de maintenance informatique.

Plusieurs organisations dans bien de domaines essaient de développer certains aspects de leurs offres afin de demeurer dans la joute de leurs marchés. Toutes ces formes intégrées de transformations organisationnelles visent non seulement à améliorer leurs produits/services, mais également à satisfaire les clients/consommateurs. Jusqu'à là, le pari est gagné et les améliorations continuent !

Innovation radicale et modèle d'affaires

Une innovation radicale est fondée sur les méthodes d'ingénierie et des principes scientifiques nouveaux, qui proposent conjointement un accroissement significatif des bénéfices offerts au consommateur (Gotteland et al., 2017). Les innovations radicales donnent donc naissance à des modèles d'affaires robustes à l'effet qu'elles créent la rupture et exploitent les failles laissées par les modèles d'affaires traditionnels. C'est ainsi que les agences de voyages classiques ont quasi-complètement disparues aujourd'hui au profit des sites Internet, des applications digitales et des tours opérateurs virtuels. On peut se payer un voyage partout dans

le monde en faisant une réservation fiable dans le confort de son salon ou en touchant quelques touches de son téléphone et/ou de sa tablette intelligente. Ce qui était impossible il y a très peu d'années. Les sites comparateurs de prix tels que expedia.com, tripadvisor.ca, voyagepascher.fr, avec leurs applications numériques rendent ce service efficacement viable. Les compagnies aériennes "*low cost*" telles que Ryanair, EasyJet, etc. ont vite compris que les économies d'échelle résidaient dans ces nouvelles solutions technologiques.

Plus encore, l'industrie du transport urbain (taxis) et interurbain (autocars) s'est vu bousculée par l'entrée dans l'arène avec des applications mobiles à usage public. Ces solutions étant plus abordables, plus flexibles et plus efficaces pour les consommateurs. Il s'en est suivi une multiplication des multinationales à modèles d'affaires radicaux telles que Uber et Lift dans cette industrie, *Flixbus* (en Europe) dans celle des autocars, AirBnB dans l'hôtellerie, Netflix dans le service de location des films, des jeux vidéos et des séries télévisuelles, Spotify dans la musique, WhatsApp, Skype, Viber, etc. dans la téléphonie, Huffington Post dans la presse, pour ne citer que ces quelques exemples.

Autant se sont chevauchées les transformations en matière de développement d'infrastructures (matériel) que de solutions numériques. Un des cas d'école est le produit *iPhone* d'Apple qui a révolutionné et standardisé l'industrie de la téléphonie mobile depuis son lancement en 2007. Le marché de ce produit n'existait pas avant, la technologie non plus. Mais aujourd'hui, toutes les innovations majeures en communication sans fil gravitent toujours autour de cette technologie initiale et de son écosystème d'affaires. Pensons aussi aux applications payants ou gratuits, aux célèbres applications des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, etc.), aux partenaires d'affaires, aux accessoires, etc. On pourrait intelligemment parler de développement de « portefeuille de modèles d'affaires » par Apple car les modules développés qui étaient fermés au départ, sont aujourd'hui ouverts et accessibles à tout le monde, ce qui diversifie et augmente ses sources de rentabilité au point où même sa position de *challengeur* (second après le leader Samsung) dans ce marché ne laisse présager aucun signe de fatigue de son modèle d'affaires.

Rendu à cette étape de notre réflexion, nous constatons qu'un modèle d'affaires caractérisé par une innovation pertinente peut passer de « traditionnel » à « nouveau » selon les cas et les situations. Encore faudrait-il être en mesure d'introduire une bonne dose de créativité et/ou d'intégrer une bonne dose de technologie pour qu'elle ait du succès. Intéressons-nous donc à la technologie !

❖ **Modèles d'affaires et technologie**

Plusieurs travaux ont souligné l'apport des outils numériques pour enrichir et accélérer les processus d'innovation (Ben Mahmoud-Jouini, 2016). Par contre, Chesbrough (2009, dans Olleros, 2018) souligne qu'une technologie médiocre combinée avec un bon modèle d'affaires a souvent plus de valeur qu'une excellente technologie combinée avec un modèle d'affaires médiocre. L'idéal serait alors d'arrimer la bonne technologie au bon modèle d'affaires, mais tel n'est pas souvent le cas dans la réalité.

Modèle d'affaires et innovation technologique

La technologie est une science évolutive et l'innovation en est une de créative. Un modèle d'affaires qui se réinvente doit se munir d'une technologie conséquente car l'innovation de produits sans modèles d'affaires innovateur ne fournit pas un avantage concurrentiel suffisant (Amit et Zott, 2011) et vice versa. Les produits issus d'une technologie de pointe tels que les robots, les drones, les imprimantes 3D, etc. seront capables de faire des merveilles dans l'avenir, mais ils doivent combler un besoin et être rentable pour l'organisation à court/moyen terme si les prévisions sont fiables. Ainsi, un modèle d'affaires peut être dominant grâce à la technologie qui se cache derrière ses processus ou derrière la fabrication de ses extrants.

L'exemple d'Internet en est très révélateur. Internet est un ensemble de réseaux informatiques reliant des millions d'ordinateurs qui échangent des informations numériques (Dang Nguyen et Pénard, 2004). Cette technologie a le potentiel de transformer radicalement non seulement la façon dont les industries font le commerce ensemble, mais aussi l'essence même de ce que signifie être un être humain. Pour la petite histoire à ce sujet, entre 1950 et 1960, les réseaux de données réalisent leurs premiers pas et c'est en 1983 qu'Arpanet se scinde en deux réseaux : Milnet (réseau militaire) et Internet (réseau civil). Cette dernière a été démocratisée dans les années 1990 et en moins de 30 ans, elle sert d'autoroute pour les modèles d'affaires de toutes les entreprises du numérique dans le monde, au rang desquelles les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft).

Modèle d'affaires et technologie innovatrice

Une nouvelle technologie prometteuse n'assure pas le succès commercial (Olleros, 2018). En d'autres mots, une fois que celle-ci est prototypée et qu'elle garantit les chances de succès, elle doit bien être utilisée pour créer de la valeur. Les modèles d'affaires innovants sont ceux qui capitalisent sur une technologie innovatrice et solide. Il est donc important pour les organisations d'innover, pas seulement en termes de produits, mais également en termes de

modèles d'affaires, car elle est véritablement un outil de différenciation et de positionnement marketing et stratégique.

Amit et Zott (2011) soutiennent cependant que l'innovation en matière de modèles d'affaires peut également aider les entreprises à rester à l'avant-garde dans l'innovation des produits. Les travaux de ces chercheurs sur les modèles d'affaires confirment une fois pour toute que derrière les bons modèles d'affaires se cachent les bonnes technologies.

Si nous reprenons les exemples des technologies transformatrices de modèles traditionnels que nous avons citées antérieurement (applications numériques et autres), nous constaterons réellement que derrière celles-ci se comptent beaucoup d'heures de travail en termes de R&D, d'études et de programmations algorithmiques complexes réalisées par les ingénieurs de hauts calibres.

Au demeurant, il existe plusieurs nouveaux modèles d'affaires, mais ceux qui sont basés sur les technologies apparaissent comme les plus innovants. Par ailleurs, l'efficacité d'une innovation ne se résume pas à la seule transformation d'un modèle d'affaires à court terme. Elle doit non seulement être « frugale »¹ et ouverte, mais aussi s'inscrire sur la durée, de sorte que l'environnement d'affaires puisse apprécier sa pertinence et sa robustesse.

1.2.2. Les nouveaux modèles d'affaires dans leurs environnements d'affaires

Par analogie, un nouveau modèle d'affaires enrichi d'une bonne technologie doit donc être innovant. Le modèle d'affaires innovant laisse sous-entendre que l'organisation actionne en interne sur des leviers de différenciation de son offre (fonctionnalité, praticabilité, innovativité, utilité, créativité, flexibilité, mobilité, acceptabilité, originalité, temporalité, traçabilité, etc.) qui doivent être perçus par les clients et les consommateurs, voire de positionnement stratégique (haut, moyen ou bas de gamme) par rapport à la concurrence.

Les organisations d'envergure y parviennent souvent par le travail acharné de la R&D et de leur *Strategic Business Unit* (SBU)². Ces leviers portent en l'occurrence sur les variables contrôlables de l'organisation à savoir minimalement les « 4P » : le produit, le prix, la place (distribution) et la promotion (communication) pour ce qui est des biens tangibles et les « 7P » : les 4P, le personnel, les processus, la prestation, pour ce qui est des services. Par ailleurs, une fois l'offre produite et/ou le portefeuille de produits développé, l'organisation doit la

¹ L'innovation frugale est une démarche consistant à répondre à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de moyens. Elle est souvent résumée par le fait de fournir des solutions de qualité à bas coût ou d'innover mieux avec moins (Wikipédia, 2018).

² *Strategic Business Unit* : Unité stratégique d'affaires [traduction libre]

gérer et la commercialiser et pour ce faire, elle doit faire face à l'externe, donc aux variables incontrôlables leurs environnements d'affaires externes (du microenvironnement et du macro-environnement), en vue éventuellement d'y saisir les opportunités et de contrer des menaces.

❖ **Microenvironnement**

Les marchés

Un modèle d'affaires satisfait un marché existant tant dis qu'un nouveau modèle d'affaires doit satisfaire un marché potentiel et/ou nouveau (une niche ou un créneau). Les industries souvent considérées comme des marchés, s'affairent à développer des modèles d'affaires inter-organisationnels (B2B) et/ou extra-organisationnels (B2C). Par ailleurs, depuis quelques années avec l'arrivée de l'Internet et des nouvelles technologies, certains marchés se sont déplacés sur la toile, et également dans les mêmes approches B2B et B2C. Dans le commerce de détail par exemple, il se produit la *réintermédiation*, qui stipule que la distribution directe (livraison à la porte) complète le circuit classique.

Ces nouveaux modèles d'affaires développés au travers d'Internet sous forme de plateformes marchands et basés sur les technologies d'Internet sous forme d'applications numériques, de réseaux sociaux, etc., constituent des opportunités pour les organisations pour réaliser leur croissance. Mais, n'oublions pas que le marché peut être inexistant ou biaisé car il peut y avoir une inadéquation entre la technologie et le modèle d'affaires ou simplement une non complémentarité de certains modules du modèle d'affaires. Les clients sont donc ceux qui viendront confirmer ou infirmer cette réalité.

Les clients

Les clients satisfaits des nouveaux modèles d'affaires sont ceux qui y trouvent de la proposition de valeur client (Johnson et al., 2008). Cette PVC se caractérise par une meilleure combinaison d'innovations complémentaires, basée sur les 4P, les 5P ou les 7P. Ainsi, la fonctionnalité et l'utilité (du produit), la comptabilité et l'acceptabilité (du prix), la fluidité et la traçabilité (de la distribution), la gratuité et la tonalité (de la communication), la flexibilité et la mobilité (du personnel), la praticabilité et l'originalité (du processus), la gratuité et la temporalité (de la prestation), sont des variables qui offrent cette PVC. À titre d'exemples, Ikea propose des meubles en pièces pour transport et montage à la maison, à des prix alléchants à ses clients (Olleros, 2018) et Uber offre un service rapide et convivial, à un prix abordable (*ibid.*).

Par ailleurs, il est de plus en plus commun que les organisations concurrentes offrent des modèles d'affaires similaires. En ce moment, les éléments de différenciation basés sur la

technologie et perçues par les clients/consommateurs viendront orientés les choix dans la joute concurrentielle.

La concurrence

Dans une industrie, les entreprises se rivalisent sur la base de proposition de valeur (Olleros, 2018). Les nouveaux modèles d'affaires doivent être difficile à imiter ou tout au moins, la barrière à l'entrée doit être élevée. Les technologies qui jadis étaient difficiles à imiter, le sont aujourd'hui car, elles sont souvent frugales et ouvertes. Les enjeux d'affaires de nos jours se trouvent dans les modèles. Les exemples du courrier et du courrier électronique nous édifient sur la puissance du nouveau modèle d'affaires. Poste Canada, US Postal et La Poste (en France) sont devenus des concurrents directs sur le segment des courriers postaux avec les géants du Web Yahoo, Gmail, Hotmail, cependant les sources de revenus de ceux-ci résident plutôt dans la publicité que sur les frais des timbres.

En contexte concurrentiel, un nouveau modèle doit cibler les failles (fenêtres d'opportunité). Fedex, UPS, DHL, Purolator, Chronopost (en France) les avaient aperçues lorsque Poste Canada, US Postal et La Poste avaient négligé le marché des petits colis postaux et express. Aujourd'hui, toutes ces *start-ups* (au départ), sont devenues des multinationales.

Néanmoins, en cas d'imitation de l'innovation concurrentielle (encore appelée "*imovation*"), le levier de positionnement basé sur le modèle d'affaires, voire la notoriété de l'organisation déterminera les perceptions dans l'écosystème d'affaires.

Les fournisseurs

En matière de nouveaux modèles d'affaires, la complémentarité compte. Il n'est pas rare de voir les gros joueurs utiliser les plateformes ou les infrastructures des autres acteurs. Ainsi, sans Android, Samsung ne serait pas leader de la téléphonie mobile. Sans AppStore, les applications Facebook et Twitter ne seraient jamais téléchargés sur iOS. Sans Bell Canada, Rogers, etc., iPhone et HTC ne seraient jamais dans les poches de leurs clients. Et sans iTunes Store, la musique numérisée ne serait jamais vendue. Les organisations et les partenaires d'affaires qui développent des modèles d'affaires compatibles doivent coopérer tout en se focalisant sur leurs cœurs de métier originels.

❖ Macro-environnement

Les nouveaux modèles d'affaires exploitent les opportunités des marchés potentiels et existants et certaines en sont créées par eux-mêmes grâce notamment à leur degré de créativité et « d'innovativité ». Ils profitent également des fenêtres d'opportunités laissées par les modèles d'affaires 'traditionnels' soit à cause de leur posture confortable, de leur myopie

organisationnelle ou simplement de leur incapacité à se métamorphoser. Mais, ces nouveaux modèles font aussi face à de nombreuses menaces qui se traduisent généralement par des hauts niveaux de risques et d'incertitudes.

L'environnement politico-légal

Sur le plan politique, les États modernes sont très favorables aux nouveaux modèles d'affaires. Au Canada par exemple, tous les trois paliers de gouvernements fédéral, provincial et communal n'hésitent pas à créer et/ou à désigner les ministères, les directions et les services d'innovation pour encourager les initiatives entrepreneuriales, financer et subventionner les idées et les projets innovateurs (brevets, entreprises en démarrage, *start-up*, etc.). Aux USA, les GAFAM pour n'en citer que ceux-là, sont le résultat de ces politiques innovatrices et la Silicon Valley en Californie a été créée par ces mêmes volontés pour favoriser la fertilité de ces types de fleurons. En Europe depuis des années, l'Irlande a proposé des incitations fiscales pour attirer les sièges sociaux des filiales de ces géants de l'innovation. Ce qui est un signe à l'ouverture et l'intégration de ces nouveaux modèles d'affaires. En revanche, les lois pour encadrer ces nouveaux modèles d'affaires restent encore embryonnaires, incertaines, voire floues et certains gouvernements en sont fortement préoccupés.

Sur le plan légal, les nouveaux modèles d'affaires profitent souvent des vides juridiques pour explorer, voire s'implanter dans certains marchés. Au Québec par exemple, les compagnies Uber, AirBnB et Netflix ont déferlé la chronique ces dernières années en étant indexées pour concurrence déloyale par les industries respectives de taxis, de l'hôtellerie et des cablo-opérateurs, or aucune loi ou règlement ne le signifiait clairement. En France, celles-ci ont eu bien des misères à pénétrer le marché et à opérer officiellement, car elles ont fait face à de nombreuses barrières (non tarifaires) à l'entrée, en l'occurrence les pressions des lobbies auprès du gouvernement, les grèves et les soulèvements des agents économiques concernés, afin qu'elles n'obtiennent pas leurs autorisations et leurs permis pour opérer.

Les accusations de destruction du tissu économique traditionnel ont réellement fait surface et les risques réels d'expropriation dans certains marchés y font encore débats.

L'environnement socio-économique

Sur le plan social, les nouveaux modèles d'affaires sont aussi globalement bien accueillis par les populations des quatre coins du globe. Les nouvelles générations surtout étant identifiés comme des cibles potentielles pour les organisations dont les modèles d'affaires sont basés sur les réseaux sociaux. Une étude du Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les

organisations (2012)³ démontre par exemple que 91% des 18-34 ans l'utilisent (contre 85% pour les 35-44 ans, 76% pour les 45-54 ans, 59% pour 55-64 ans et 53% pour les 65 ans et plus) et que la majorité de ces jeunes cliquent en moyenne 350 fois par jour sur leur téléphone cellulaire. Ces taux d'utilisation et habitudes de consommation de cette technologie indiquent une tendance favorable à l'adoption de ces nouveaux modèles d'affaires.

Toutefois, les risques liés à la propriété intellectuelle, à la confidentialité des données et des méga-données (*Big Data*), à la protection de la vie privée des utilisateurs, etc. sont toujours d'actualité.

Sur le plan économique, certains pays misent carrément sur ces nouveaux modèles d'affaires pour booster leur compétitivité. À la recherche permanente de la croissance économique, les pistes de développement qui peuvent stimuler celle-ci (PIB positif) tout en réduisant le taux de chômage, sont dans ce modèle. Plus encore, aux Etats-Unis par exemple, les GAFAM deviendront à moyen terme, les entreprises baromètres de la consommation, c'est-à-dire au travers desquelles l'État pourra mesurer l'indice de prix à la consommation (l'inflation). Advenant que ces agrégats macroéconomiques soient maîtrisés par le biais des nouveaux modèles d'affaires, cela diminuerait les incertitudes car les modes de financement dans leurs industries respectives présentent beaucoup de risque et les bailleurs de fonds sont souvent frileux à les financer.

Du point de vue fiscal cependant, les organisations et les pays ne s'entendent pas encore sur les stratégies et les modalités d'imposition de nombreux nouveaux modèles d'affaires. Les GAFAM sont régulièrement accusés d'évasion et d'optimisation fiscales dans de nombreux pays, or ils sont la locomotive de l'économie du futur et des technologies innovantes. Ce dilemme reste encore sans réponse dans de nombreux pays.

L'environnement scientifico-technologique

Les nouveaux modèles d'affaires doivent du crédit aux recherches et aux avancées des sciences et de la technologie car elles en sont issues. Ces deux disciplines complémentaires ont favorisé la mise en marché et la démocratisation des découvertes et des inventions à l'échelle planétaire. Les pays les plus avancés aujourd'hui sont ceux qui attirent, développent, coordonnent et gèrent mieux les connaissances basées sur ces disciplines. La mondialisation est venue accélérer ce phénomène dans les pays occidentaux car les délocalisations des usines de fabrication dans les pays asiatiques ont cédé la place à l'innovation, génératrice de ces

³ CEFRIO : « Les médias sociaux ancrés dans les habitudes des Québécois », *Netandances* 2012, vol 3, n°1.

nouveaux modèles d'affaires. Ainsi, la nanotechnologie, la biotechnologie, l'intelligence artificielle (IA) ravissent la vedette au rang du développement des technologies de pointe.

Toutefois, puisqu'elles sont des sociétés de consommation, il s'en suit dans ces pays des phénomènes récurrents tels que l'obsolescence programmée des produits, l'obésité des personnes, etc. et les peurs telles que les positions dominantes des géants du Web, les dérapages de l'IA, etc. Bref, les problèmes sérieux et les dilemmes éthiques se posent avec acuité.

L'environnement écolo-naturel

L'écologie est devenue centrale au sein des organisations et des nations. Un environnement naturel reste la norme que nous nous imposons en tant que partie prenante d'un écosystème. Les enjeux contemporains relatifs à la protection des personnes (exploitation des enfants mineurs, sécurité, sûreté, pandémies, etc.), de la nature (changements climatiques, pillage des ressources, pollution, etc.), des animaux (braconnage, maltraitance, clonage, intoxication, etc.) font partie des préoccupations des nouveaux modèles d'affaires. D'ailleurs, certains en font leur fonds de commerce en proposant des offres innovantes.

Les avis sont mitigés sur ces enjeux et les organisations y voient soit des opportunités, soit des menaces. Dans tous les cas, la compagnie Tesla ne se profile-t-elle pas déjà comme futur leader dans les véhicules électriques ? Que dire de nos téléphones intelligents dont les batteries sont fabriquées à base de « coltan » en provenance de la République démocratique du Congo (RDC), Que pensez-vous de Monsanto avec son produit cancérigène Roundup et son rôle dans la production des organismes génétiquement modifiés (OGM) ? Connaissez-vous la compagnie Facebook, qui a récemment vendu les données de certains de ses comptes utilisateurs à Netflix, Spotify et Amazon sans que ceux-ci ne le sachent ?

Toutes ces questions nous interpellent en tant qu'acteur et exposent l'ampleur des dilemmes éthiques et des questionnements auxquels font face les nouveaux modèles d'affaires.

2. Question centrale

Au regard de notre analyse stratégique et comparative que nous venons de réaliser, et à la lumière des réalités à affronter par les nouveaux modèles d'affaires dans un futur proche, nous pouvons constater tout n'est pas rose. Beaucoup de progrès ont été faits certes, mais il reste encore du chemin à parcourir. Plus concrètement, les opportunités et/ou les fenêtres d'opportunités laissées par les modèles d'affaires 'traditionnels' sont intéressantes, excitantes, voire même incroyables. Toutefois, il y a plusieurs menaces qui planent encore autour des nouveaux modèles qui prennent le relais.

L'environnement d'affaires, surtout en ce qui concerne les variables incontrôlables du macro-environnement, présente aussi des niveaux de risques et d'incertitudes considérables pour ces nouveaux modèles d'affaires. Dans notre stratégie prospective (démarche méthodologique), nous nous attaquerons à ceux qui sont uniquement en lien avec l'analyse des nouveaux modèles d'affaires. De façon précise, nous procéderons à un choix stratégique avant d'aborder les tendances actuelles et futures (probables et désirables), ainsi que les débats et controverses nourrissant ces choix et tendances.

3. Démarche méthodologique

3.1. Choix stratégique

De façon progressive, l'analyse du contexte politico-légal de l'environnement met en lumière, la question majeure de la réglementation des nouveaux modèles d'affaires, car les arguments qui la soutiennent, trouvent un corolaire direct dans la destruction du tissu économique traditionnel, et les conséquences peuvent aller du refus d'octroi du permis d'autorisation à l'annulation et/ou à l'expropriation de certains pays. L'analyse socio-économique quant à elle, focalise son regard davantage sur la protection des données et *Big Data*, de la vie privée, et sur l'incapacité des pays à déterminer les taux d'imposition pour certains des nouveaux modèles d'affaires. Et enfin, sous les lunettes scientifico-technologique et écolo-naturel, il est très frappant de constater qu'un consensus tourne autour du dilemme éthique des nouveaux modèles d'affaires.

Si on s'accorde sur le fait que ces nouveaux modèles d'affaires en majorité sont soutenus par des technologies innovantes, et que celles-ci sont en développement parallèle et continu, on peut s'attendre à ce que ce problème central d'éthique se pose car à la vitesse où vont les technologies, non seulement le temps des tests d'innovations est souvent réduit, mais aussi les marchés ne sont pas souvent prêts et les clients sont souvent obligés de suivre les tendances.

3.2. Tendances actuelles et futures

Les modèles d'affaires économiquement viables sont des modèles marchands, c'est-à-dire ceux qui créent de la valeur ajoutée (VA) pour leur environnement d'affaires. Les nouveaux modèles d'affaires économiquement viables doivent répondre à cette même nomenclature, en plus d'être bâtis sur les innovations et les technologies pérennes et éthiques car il en va de leur avenir.

Les tendances futures dans les écosystèmes d'affaires doivent mettre un accent sur les éléments fondamentaux de la démarche éthique en management à savoir les études de marché, les prévisions des ventes, le prototypage, les préannonces, les synergies entre les parties

prenantes, etc., afin de garantir la durabilité des nouveaux modèles et la fiabilité de l'écosystème d'affaires.

3.2.1. Les tendances actuelles

L'avenir étant par nature incertain, on ne peut l'appriivoiser en ne faisant qu'entre autres les prévisions et les études réalistes. Les nouveaux modèles nous ont démontré qu'ils peuvent être en avance sur le temps. L'exemple des algorithmes apprenants nous démontre que les prédictions peuvent être d'une précision chirurgicale. Même s'ils sont développés par des êtres humains, les nouveaux modèles d'affaires basés sur la technologie notamment, ont tendance à prendre le contrôle. Certaines tendances dominantes font déjà leurs preuves, au rang desquelles :

- ❖ **La coopération** (entente en partenaires) : C'est la capacité des entreprises à s'appuyer sur des partenaires externes à celles-ci (Lambert et Schaeffer, 2014), pour réaliser des complémentarités dans leur écosystème d'affaires.
- ❖ **La coopération** (entente entre concurrents) : Ici, les entreprises concurrentes doivent travailler ensemble à la promotion d'une ressource commune, le standard (Guegen, 2008). Il s'agit de regrouper un certain nombre d'acteurs d'un écosystème d'affaires pour produire des solutions compatibles.
- ❖ **La gratuité sur Internet** (échanges et fournitures d'informations gratuites, etc.) : Il s'agit d'un modèle à succès qui consiste à mettre le gratuit au service du payant, afin de produire des services à moindre coût et à améliorer la qualité de vie des acteurs marchands (Dang Nguyen et Pénard, 2004). La plupart des géants du Web (Yahoo, Google, Facebook, etc.) utilise bien ce modèle d'affaires d'apparence non marchand.

Tous ces modèles dominants (et il en existe beaucoup d'autres) sont appelés probablement à se maintenir dans le temps dans au sein des nouveaux modèles d'affaires car ils sont favorables à l'émergence et au développement de l'innovation stratégiques et des écosystèmes d'affaires.

3.2.2. Les tendances futures

Les tendances probables et désirables en matière de nouveaux modèles d'affaires seraient évidemment de répondre convenablement aux besoins de l'environnement d'affaires avec les solutions aussi innovantes qu'éthiques.

Ainsi, tous les écosystèmes d'affaires sont concernés et les grandes tendances en sont :

- ❖ *Le Customer Equity Share* (valeur client de la compagnie/valeur des consommateurs sur le marché)
- ❖ *Le Crowdsourcing* (co-production, co-création, etc.) avec possibilités de coopération.
- ❖ *Le Crowdfunding* (source de socio-financement) avec ententes de confidentialité.
- ❖ *La rétromédiation*⁴ (distribution alternative) avec ententes de responsabilité.

L'objectif de toutes ces tendances futures serait qu'elles apportent des solutions à la question centrale récurrente affligée aux nouveaux modèles d'affaires : Le dilemme éthique.

4. Débats et controverses sur les choix et tendances

L'analyse stratégique des nouveaux modèles d'affaires fait ressortir des points de convergence et des points de divergence. Sur le plan du management, le charisme (voir page 6) en est un point convergence en termes de logique d'action, la proposition de valeur client (PVC) en est un autre sur le plan économique et la technologie en est celui de l'innovation. Pour ce qui est des points de divergence, notre analyse en a également élucidé quelques uns et notre choix stratégique a été porté ou nous a mené au dilemme éthique qui, du point de vue du management, de l'économique et de l'innovation, est toujours problématique, ce qui incite les débats et les controverses.

4.1. Les débats sur le choix stratégique

Les grands débats sur l'éthique en matière de nouveaux modèles d'affaires sont toujours en cours et les opinions sont contradictoires. « On ne peut pas faire des omelettes sans casser les œufs », dit un adage. Si l'humanité veut avancer au travers des nouvelles technologies qui elles-mêmes sont évolutives, ça passe par la démarche d'essais erreurs. Toutefois, cette forme d'apprentissage ne devrait pas servir d'approches, mais plutôt de leçons dans une perspective d'améliorations à court terme.

D'un autre côté, les nouveaux modèles d'affaires ne doivent pas abuser de la vulnérabilité des sociétés et/ou profiter des positions dominantes pour arriver à leurs fins. En ce sens, l'éthique organisationnelle devrait faire partie intégrante de la culture organisationnelle. Le tableau N°3 ci-dessous, illustre les points qui peuvent nourrir nos débats et définir nos hypothèses.

⁴ On parle de « rétromédiation » quand le producteur devient l'intermédiaire entre le client et le distributeur (exemple des concessions automobiles).

Tableau N°3 : Les points sur le charisme

1. Pour composer avec la globalisation des marchés, il faut des leaders inspirants tels Steve Job (*Apple*), Richard Branson (*Virgin*), Mark Zuckerberg (*Facebook*) ou Elon Musk (*Tesla*) qui permettent aux entreprises de se démarquer
2. Dans une économie de la créativité, il faut rêver, il faut oser, il faut créer, il faut être inspiré et tout cela passe par un véritable leadership
3. Dans un monde en changement, il faut cesser de tout prévoir et tout contrôler, il faut savoir saisir l'instant présent et miser sur des visions inspirantes
4. Pour être productif, il faut pouvoir se mobiliser autour d'un véritable idéal à réaliser
5. Pour susciter l'adhésion de la nouvelle génération, les techniques et la raison ne fonctionnent pas, il faut proposer des rêves, inspirer le dépassement, susciter la créativité
6. Les règles, les structures, les plans n'inspirent plus, il faut miser sur des équipes rassemblées autour de véritables leaders naturels
7. Peut-on imaginer performer dans le monde d'aujourd'hui sans miser d'abord et avant tout sur des idées neuves, sur des innovations, sur des visions d'avenir?

Source : *Le management* (Déry et al., 2015)

Somme toute, les populations, les gouvernements et les écosystèmes d'affaires doivent travailler ensemble pour élaborer un code institutionnel universel en matière d'éthique.

4.2. Les controverses sur les tendances

Le présent étant un repère pour le futur, les pratiques dans les nouveaux modèles d'affaires sont de plus en plus ouvertes et publiques. Les limites de la technologie sont repoussées et il devient difficile d'envisager un repli, ou un évitement ou encore un retrait. L'heure est donc à l'économie numérique et les acteurs de la croissance de celle-ci sont les nouveaux modèles d'affaires. Plutôt que d'irriguer les barrières à ces derniers, aussi problématiques et non éthiques soient-ils, il faut plutôt ouvrir les perspectives pour les apprivoiser car tout ce qui contribue à son combat le nourrit.

Par ailleurs, à peine on parle d'une tendance qu'elle est déjà obsolète et à peine on parle d'un problème qu'un autre se pointe à l'horizon. Donc, pour faire face à ces controverses et dilemmes que posent les nouveaux modèles d'affaires, il faut combiner les meilleures tendances actuelles et futures, à savoir : coopérer, "coopétir", "*crowdsourcer*", "*crowdfunder*", "*rétramédier*", etc. afin de bâtir une plateforme universelle car d'expérience, un problème dans un modèle d'affaires peut trouver une solution dans un autre.

Conclusion

Les modèles d'affaires peuvent laisser sous-entendre plusieurs choses. Souvent confondus aux modèles économiques, ils existent dans les organisations marchandes (à but lucratif), dans les coopératives et dans les organisations non marchandes (à but non lucratif). Les nouveaux modèles d'affaires n'échappent pas à cette nature économique. Il en existe plusieurs, mais nous avons constaté dans ce travail que les plus dominants actuellement sont ceux qui sont basées sur la technologie.

Les nouveaux modèles d'affaires basés sur la technologie sont marchands et très lucratifs car ils exploitent les fenêtres d'opportunités laissées par les modèles traditionnels et transforment même certaines industries (commerce du détail, voyage, taxis, hôtellerie, etc.). Toutefois, les nouveaux modèles d'affaires non marchands (sur Internet notamment) ne sont pas forcément non lucratifs. Ceux-ci trouvent leurs revenus ailleurs et réinventent certaines industries. Les exemples des plateformes Web (Google, Yahoo, Hotmail, etc.) et des applications numériques des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, uTube, etc.) avec les revenus basés sur la publicité illustrent bien ce deuxième nouveau modèle d'affaires.

❖ Questions de recherche prospective

Notre analyse stratégique de nouveaux modèles lève donc l'ambiguïté sur la contextualisation de ce concept. Lecocq et al. (2018) confirment que le développement des recherches sur les modèles d'affaires permet de mieux comprendre les transformations actuelles des organisations et des marchés.

Le choix stratégique émanant de cette analyse présente bien un des questionnements existants, « le dilemme l'éthique », auquel font face ces nouveaux modèles d'affaires, et les tendances actuelles et futures sont au service du développement fulgurant des modèles d'affaires innovants et complémentaires, éventuellement basés sur des innovations frugales et ouvertes.

- Jusqu'où vont-ils aller dans cet avenir sans limite ?
- Quelle sera leur vitesse d'exécution des solutions ?

❖ Questions d'analyse approfondie

Sur le plan du management, tous les enjeux résident présentement dans les logiques d'action managériale au prisme duquel, le charisme (l'individuation) est la norme : Steve Job (*Apple*), Richard Branson (*Virgin*), Mark Zuckerberg (*Facebook*) ou Elon Musk (*Tesla*) en sont des

exemples. Y-aurait-il possibilité de développer d'autres logiques de gestion ou d'autres modèles d'affaires ?

Sur le plan économique, les fenêtres d'opportunités sont grandes et les défis du futur encore plus. Un consensus théorico-empirique semble confirmer cette ère de l'économie numérique, comme l'ère de « la nouvelle économie ». Les économies fondées sur la connaissance et la *déréglementation* (Dang Nguyen et Pénard, 2004) ont pris place dans les pays occidentaux. Est-ce pour autant que les nouveaux modèles d'affaires doivent se faire exclusivement en ligne ?

BIBLIOGRAPHIE

Amit, R.H. et Zott, C. (2011), Réinventer son modèle d'affaires. *MIT Sloan Management Review*, 38-46.

Ben Mahmoud-Jouini, S. (2016), Le numérique au service des entités dédiées à l'innovation de rupture. *Revue Française de gestion*, 65-87.

Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO), « Les médias sociaux ancrés dans les habitudes des Québécois », *Netandances* 2012, vol 3, n°1.

Dang Nguyen, G. et Pénard, T. (2004), La gratuité à la croisée des nouveaux modèles d'affaires sur l'Internet. *Réseaux* n° 124, pp.81-109.

Déry, R., Pezet, A. et Sardais, C. (2015), *Le management*, Montréal : Éditions JFD.

Frugère, J. (2019), Quand on quitte sa zone de confort, www.Entrepreneance.com

Gotteland, D., Haon, C. et Boulé, J.-M. (2017), *L'innovation : De l'idée au lancement. Créer et développer un produit ou service nouveau*, Dunod France, 281 pages.

Gueguen, G. (2008), Coopétition et écosystèmes d'affaires dans les secteurs des technologies de l'information : le cas des Terminaux Mobiles Intelligents. *Conférence de l'AIMS 2008*. 28 pages.

Lambert, G. et Shaeffer, V. (2014), Innovation stratégique et mutations de l'architecture de valeur dans les modèles d'affaires, *Revue d'économie industrielle*, n° 146, pp.61-84.

Johnson M. W., Christensen, C. M. et Kagermann (2008), Reiventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, 51-59.

Lecocq, X., Mangematin, V. Maucuer, R. et Ronteau, S. (2018), Du modèle d'affaires à l'écosystème, <https://journals.openedition.org/fcs/2072>

Olleros, F. X. et al. (2018), Innovation et technologie, Centre interuniversitaire de recherche en science et technologie (CIRST), Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Von Hippel, E. (2006), *Democratizing innovation*, MIT Press, 208 pages.

Yoo, Y. Boland, R.J., Lyytinen, K. et Majchrzak, A. (2012), Organizing for Innovation in the Digitized World, *Organization Science*, vol. n° 5, p.1398-1408.

Zott, C., Amit, R.H. et Masa, L. (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, University of Pennsylvania, 42 pages.