



Laurence Lehmann-Ortega
Hélène Musikas
Jean-Marc Schoettl

3^e éd.

(RÉ)INVENTEZ
votre **BUSINESS
MODEL**

AVEC L'APPROCHE ODYSSEE 3.14

DUNOD.

Couverture : Studio Dunod (Florie Bauduin)
Création graphique de la maquette intérieure : SG Création
© photo p. 15 : © Instantvise, Fotolia.com
Éditorial : Innocentia Agbe et Églantine Assez
Préparation de copie : Virgine Lassarre
Mise en pages : Yves Tremblay

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023 pour la présente édition

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085199-7

Préface

Michelin, comme toute entreprise, doit développer de nouveaux territoires de croissance pour assurer sa pérennité. Nous recherchons en permanence à créer de la valeur, tout à la fois pour les personnes, la planète et l'entreprise. C'est la stratégie du « tout durable » de la prochaine décennie.

L'amélioration continue, à travers nos efforts d'investissement et d'organisation, n'est plus suffisante. Il faut aller plus loin, plus vite. C'est pour cela que nous renouvelons nos business models, par exemple en développant des services, des solutions, de nouvelles activités à haute valeur ajoutée autour, et au-delà du pneumatique. Michelin a l'intention de rester une référence, en capitalisant notamment sur la différenciation de ses produits et services, tout en investissant de nouveaux territoires de croissance hors du pneumatique.

(Ré)inventez votre business model – Odysée 3.14 s'appuie sur des exemples comme ceux de Michelin pour montrer qu'au-delà de l'amélioration des produits et des processus, les entreprises peuvent et doivent expérimenter de nouveaux business models pour perdurer. Mieux, *(Ré)inventez votre business model – Odysée 3.14* vous donne des outils pour vous permettre de réinventer le vôtre.

À travers une approche très pratique, ce livre vous guidera dans votre construction des business models durables de demain. Il vous permettra aussi de créer, au sein de votre entreprise, l'atmosphère nécessaire à l'innovation, en impliquant l'ensemble de vos collaborateurs.

Ce livre va plus loin que la simple liste d'exemples d'entreprises qui ont réussi. Fondé sur des études de cas – dont certains gagnent à être plus connus – il extrait l'essence de ce qu'est la réinvention d'un business model et vous la restitue de manière simple, vous permettant de l'appliquer directement à votre entreprise.

L'approche *Odysée 3.14* est le résultat d'années d'expérience et d'enseignement dans les meilleurs *business schools* d'Europe : sa méthode est éprouvée.

J'en suis convaincu : un futur durable est possible grâce à l'innovation. Alors n'hésitez plus, réinventez-vous !

Florent Menegaux, PDG de Michelin

Introduction





Qu'est-ce que l'approche Odysée 3.14 ?

Innovez pour croître ! Tel a été l'impératif dans toutes les entreprises, petites ou grandes, quel que soit le secteur d'activité. Cependant, le mythe d'une « croissance infinie » rendue possible sur « une planète finie », a bien vécu. Aujourd'hui, l'innovation doit se faire dans le cadre d'un développement durable. Mais alors, comment faire ?

(Ré)inventez votre business model – Odysée 3.14 vous offre une réponse originale, mêlant innovation et stratégie. S'appuyant sur les **3 piliers** composant le business model (proposition de valeur, architecture de valeur et contributions), cette approche vous propose **14 directions** à explorer pour inventer ou réinventer votre business model afin de répondre aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

IV

Odysée 3.14 est née de plus de quinze ans de recherche, de conseil et d'enseignement (notamment à HEC Paris) que nous avons menés dans le domaine de l'innovation, de la stratégie et du développement durable. Nous concevons l'innovation comme une aventure passionnante, mais pleine d'obstacles – que nous cherchons à lever à travers une approche et des solutions accessibles et innovantes.

Cet ouvrage est structuré autour de quatre parties. Il vous invite à vous approprier l'approche Odysée 3.14 afin de la déployer au sein de votre entreprise. Combinant **théorie** et **exemples concrets**, les deux premières parties   exposent les principaux concepts. La **mise en œuvre** pragmatique de la démarche, s'articulant autour de différentes étapes est développée dans la troisième partie . Enfin, la quatrième partie  présente **50 cas d'invention** ou de **réinvention** de business models, à la fois dans des secteurs B to C (*Business to Consumer*), B to B (*Business to Business*) et B to B to C (*Business to Business to Consumer*). Ils visent tous à stimuler votre envie de passer à l'action.

À l'issue de cette lecture, nous espérons que vous aurez envie de vous lancer dans cette expédition fascinante au pays de l'innovation et de la stratégie, pour contribuer à un monde plus durable ! Alors, bon voyage !

Les auteurs

Sommaire



3 piliers du business model

L'innovation stratégique repose sur une combinaison originale des 3 piliers caractérisant le business model

2



14 directions à explorer

Innover consiste d'abord à partir à la découverte de nouvelles idées : 14 directions sont proposées, chacune illustrée par un exemple

34

V



En route vers une entreprise plus innovante

Aventure tumultueuse, la réinvention d'un business model est ponctuée de plusieurs étapes, depuis l'idéation jusqu'au déploiement

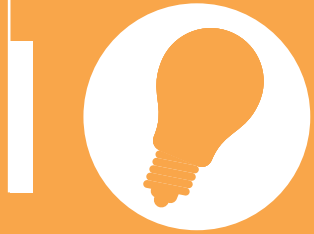
70



50 cas d'innovation 3.14 stimulants

50 cas d'innovation de business models dans différents secteurs d'activité visent à encourager votre envie d'inventer ou de réinventer votre business model

108



3 piliers du business model



14 directions
à explorer



En route vers
une entreprise
plus innovante



50 cas
d'innovation 3.14
stimulants

L'innovation, un impératif pour adapter l'entreprise au XXI^e siècle

L'idée selon laquelle l'entreprise doit servir prioritairement les intérêts financiers à court terme des actionnaires est devenue le **paradigme dominant** depuis le milieu du XX^e siècle. La perpétuelle recherche de croissance, au détriment éventuel d'autres parties prenantes, telles que les employés, les consommateurs citoyens et la société tout entière, ainsi que la non-prise en compte d'externalités négatives (pollution, impact sur la santé, chômage...) sont devenues la norme.

Cependant, ces idées ont vécu ; les **limites planétaires** et l'aspiration à remplir les **besoins humains fondamentaux** s'imposent. Il est désormais largement accepté que les écosystèmes terrestres qui ont permis à l'humanité de prospérer constituent un système fini, fragile et interdépendant. C'est ce que Bruno Latour, le célèbre philosophe, désigne par une expression

simple et puissante : nous devons « atterrir », repenser le monde dans les limites terrestres. Si les entreprises sont largement à la source des problèmes actuels, elles peuvent aussi contribuer aux solutions, en questionnant leur rôle et leurs actions : c'est ce qui les conduit à réfléchir et (re)définir leur **raison d'être**.

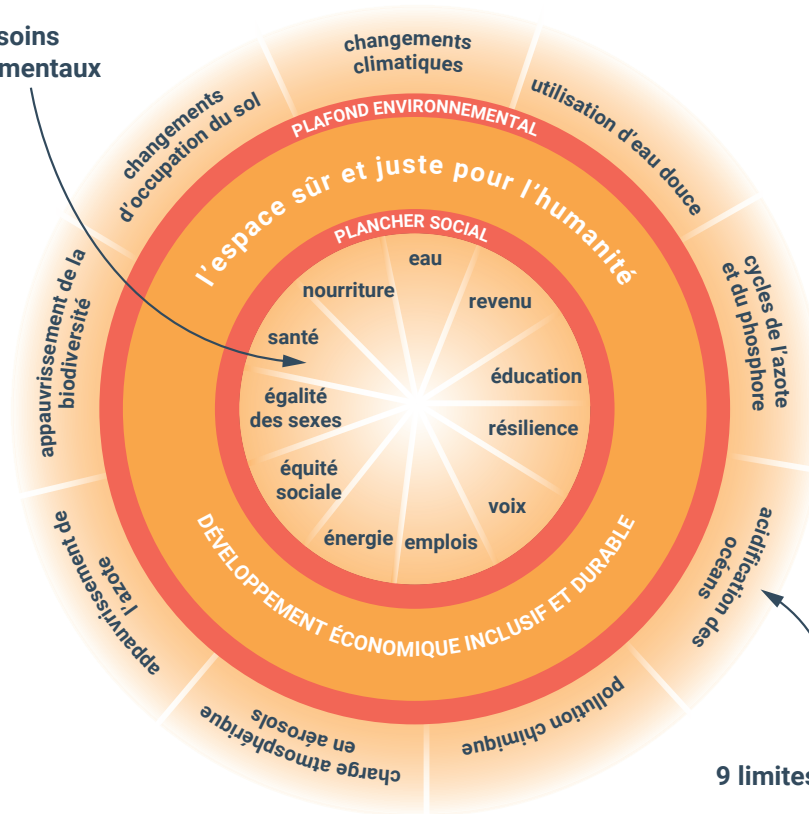
Dans les prochaines années, ce nouveau paradigme va imposer et contraindre toutes les entreprises, et au-delà, toutes les organisations, à entamer une profonde réinvention pour s'adapter, survivre et se développer. C'est pourquoi l'**innovation**, dans toutes ses dimensions, encore plus que dans les décennies précédentes, est l'impératif du XXI^e siècle.



Théorie du Donut : l'espace entre limites planétaires et besoins humains fondamentaux

La **théorie du Donut** présente neuf limites planétaires (constituant le « plafond » environnemental) qu'il convient de ne pas dépasser pour assurer notre avenir. Cependant, cet avenir ne peut être assuré qu'en respectant a minima également onze besoins humains fondamentaux : c'est le « plancher » de la justice sociale.

11 besoins fondamentaux



Les enjeux environnementaux et sociétaux doivent être pris en compte pour assurer le futur de l'être humain sur la planète. Les entreprises redéfinissent leur raison d'être et se réinventent pour s'inscrire dans cet espace sûr et juste.

L'innovation n'est pas forcément technologique

Tesla est l'archétype de l'entreprise innovante et son dirigeant controversé, Elon Musk, est souvent célébré comme un « gourou de l'innovation ». Pourtant, les dépenses en Recherche et Développement (R&D) de Tesla restent relativement limitées par rapport à d'autres entreprises.

6


L'innovation est en effet très souvent associée à la technologie, donc aux dépenses en R&D. Néanmoins, de nombreuses études montrent que la capacité d'innovation d'une entreprise n'est pas forcément corrélée à ces dépenses.

En fait, le terme « innovation » recouvre diverses réalités : les dépenses en R&D ne sont pas toujours un bon moyen de la mesurer, notamment parce que l'invention (la bonne idée) doit être distinguée de l'innovation (la mise sur le marché de cette bonne idée).

L'hydrogène et les technologies de captage, stockage et valorisation de CO₂, par exemple, semblent prometteurs, mais

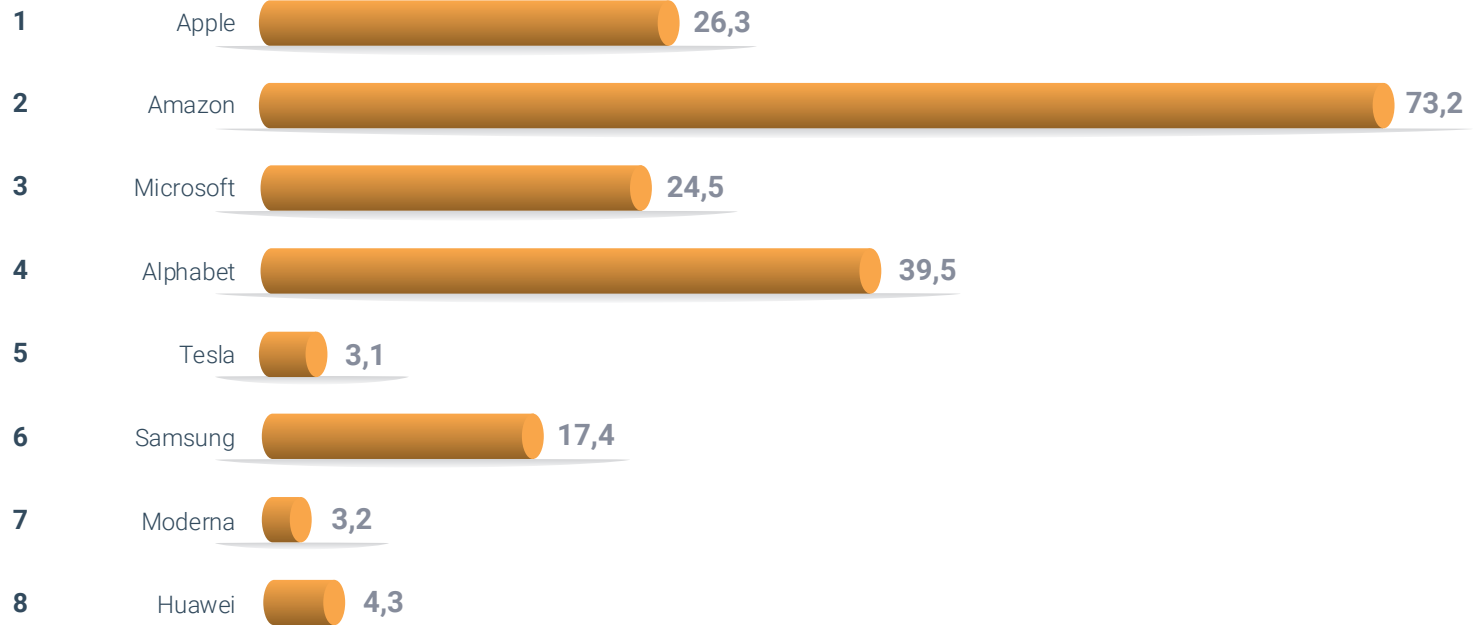
restent encore à industrialiser. Ces technologies ne sauront à elles seules résoudre la problématique du changement climatique. L'innovation nécessaire au respect des limites planétaires et du plafond social relève tout autant de la **remise en cause d'idées préconçues** que de dépenses en R&D pour de nouveaux matériaux ou des énergies renouvelables.

Dans le *Petit Larousse*, l'innovation est définie comme « l'introduction de quelque nouveauté dans le gouvernement, les mœurs, une science, etc. » ; et son **résultat** ».

C'est donc à la fois un processus et son aboutissement, sa concrétisation. Le **processus** sera analysé plus en détail dans la troisième partie  ; dans ce chapitre, nous allons nous intéresser au résultat.

Capacité d'innovation et dépenses en R&D (en milliards de dollars)

Rang*



* Classement BCG 2022 des entreprises les plus innovantes (selon plusieurs facteurs, dont l'avis de dirigeants).
Source : Rapports annuels 2022.

Qu'est-ce-que l'innovation ?

Plusieurs types d'innovation peuvent être distingués, suivant leur nature et leur degré :

▷ Nature de l'innovation

L'innovation peut porter sur l'offre de produits ou services, les processus de production, les modalités de commercialisation ou encore les systèmes de management, ou toute combinaison des éléments précédents.

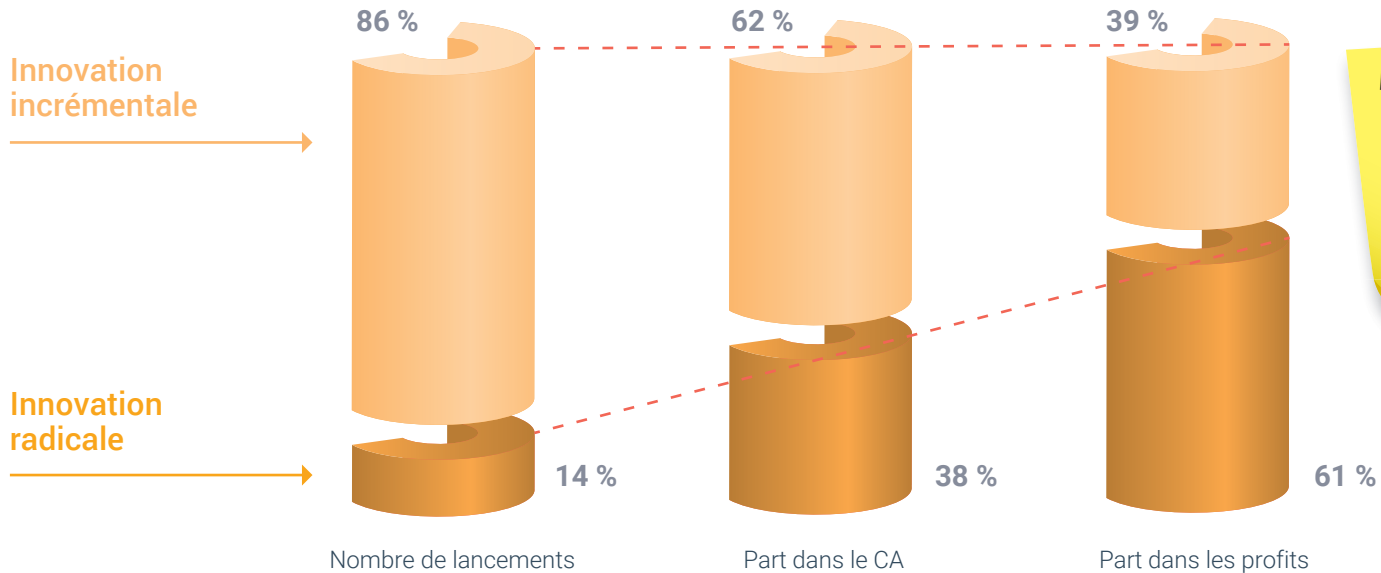
▷ Degrés d'innovation

Le premier degré, appelé **innovation incrémentale**, d'amélioration ou d'exploitation, entraîne un changement limité par rapport à l'existant et n'exige pas de réels savoir-faire nouveaux. À l'autre extrémité, l'**innovation radicale**, dite aussi de rupture ou d'exploration, modifie profondément les références habituelles

concernant la valeur perçue d'une offre, son coût, son impact environnemental ou sociétal. Entre ces deux extrêmes il existe tout un spectre d'innovations qui produisent des effets plus ou moins importants sur les équilibres sectoriels en place.

Le secteur automobile offre une excellente illustration des différents degrés d'innovation. Les véhicules hybrides représentent une innovation de produit incrémentale qui améliore à la marge l'impact environnemental d'un déplacement en voiture. Les véhicules électriques ont un effet plus important, dans la mesure où ils réduisent plus drastiquement les émissions de gaz à effet de serre et nécessitent une certaine transformation du secteur, notamment avec le développement de réseaux de bornes de chargement. Enfin, les services de mobilité offerts par Baidu en Chine avec des taxis électriques sans chauffeur remettent encore plus profondément en cause les positions des acteurs établis.

> Innovations incrémentale et radicale



Les innovations radicales sont plus rares que les innovations incrémentales mais génèrent plus de profits.

L'innovation de business model

10

Selon une étude du BCG en 2022, 65 % des entreprises citent l'innovation et/ou le développement durable comme deux de leurs trois principales priorités. Toutefois, comme le souligne ce rapport, peu d'entre elles sont prêtes à développer les innovations de produit, de processus et de business model qui leur permettraient d'atteindre leurs ambitions. Ainsi, l'innovation portant sur le **business model** apparaît comme une **forme particulière d'innovation**, distincte des autres types d'innovation. Afin de mieux la comprendre, intéressons-nous au concept de business model.

Les définitions du terme « business model », souvent traduit par « modèle économique » ou « équation économique », mais généralement utilisé en français sous son appellation anglo-saxonne (solution que nous retenons dans cet ouvrage), ne font pas l'objet d'un consensus, alors que l'utilisation de ce terme n'a cessé de croître de manière spectaculaire ces dernières années.

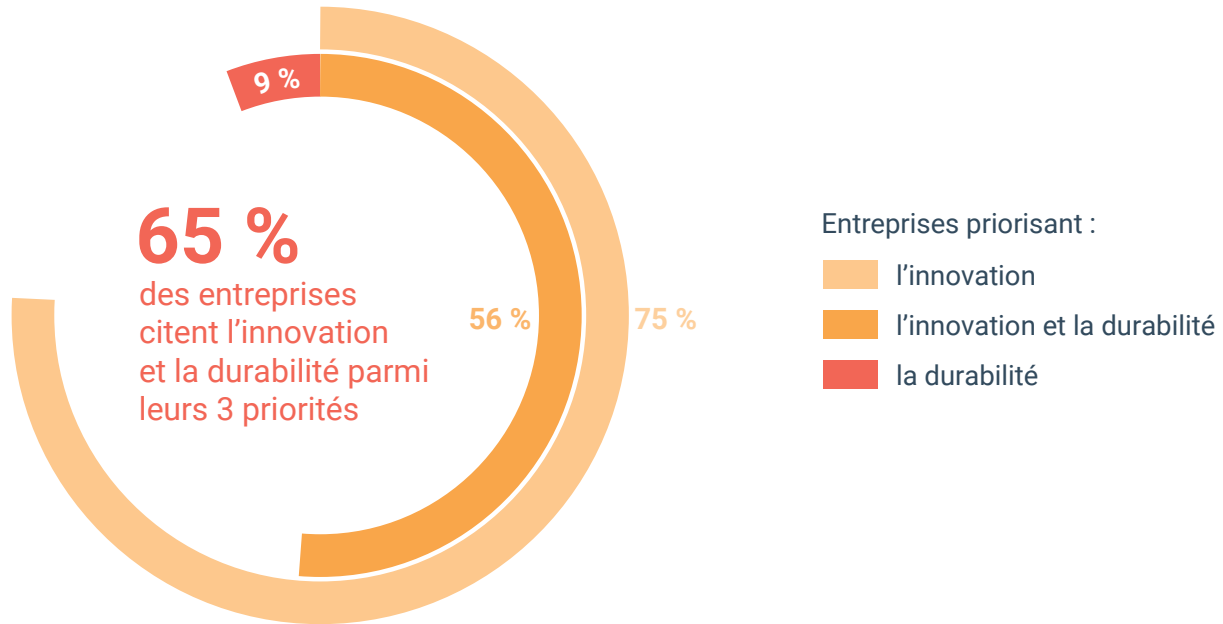
Le business model décrit les **mécanismes expliquant l'origine de la performance** de l'entreprise (contribution à sa raison d'être). Dans cet ouvrage, le business model s'articule autour de trois piliers (développés dans les pages suivantes) : sa proposition de valeur, son architecture de valeur et ses contributions.

Une entreprise peut exploiter un ou plusieurs business models. Ainsi, Michelin a développé un business model appelé « Effitires » consistant à facturer des pneumatiques au kilomètre parcouru, à côté de son activité traditionnelle de vente de pneus (voir page 162).

De fait, le business model se révèle être un **outil de réflexion stratégique précieux** pour innover et se réinventer.



Pourcentage d'entreprises priorisant l'innovation et/ou la durabilité



Les 3 piliers du business model

▷ La proposition de valeur

Ce premier pilier du business model décrit l'offre proposée au client à travers :

- le « quoi » : l'attractivité, pour le client, de l'offre des produits ou des services proposée par l'entreprise ;
- le « qui » : le client – au sens large – auquel s'adresse l'entreprise ;
- le prix et la façon dont le produit ou le service est facturé

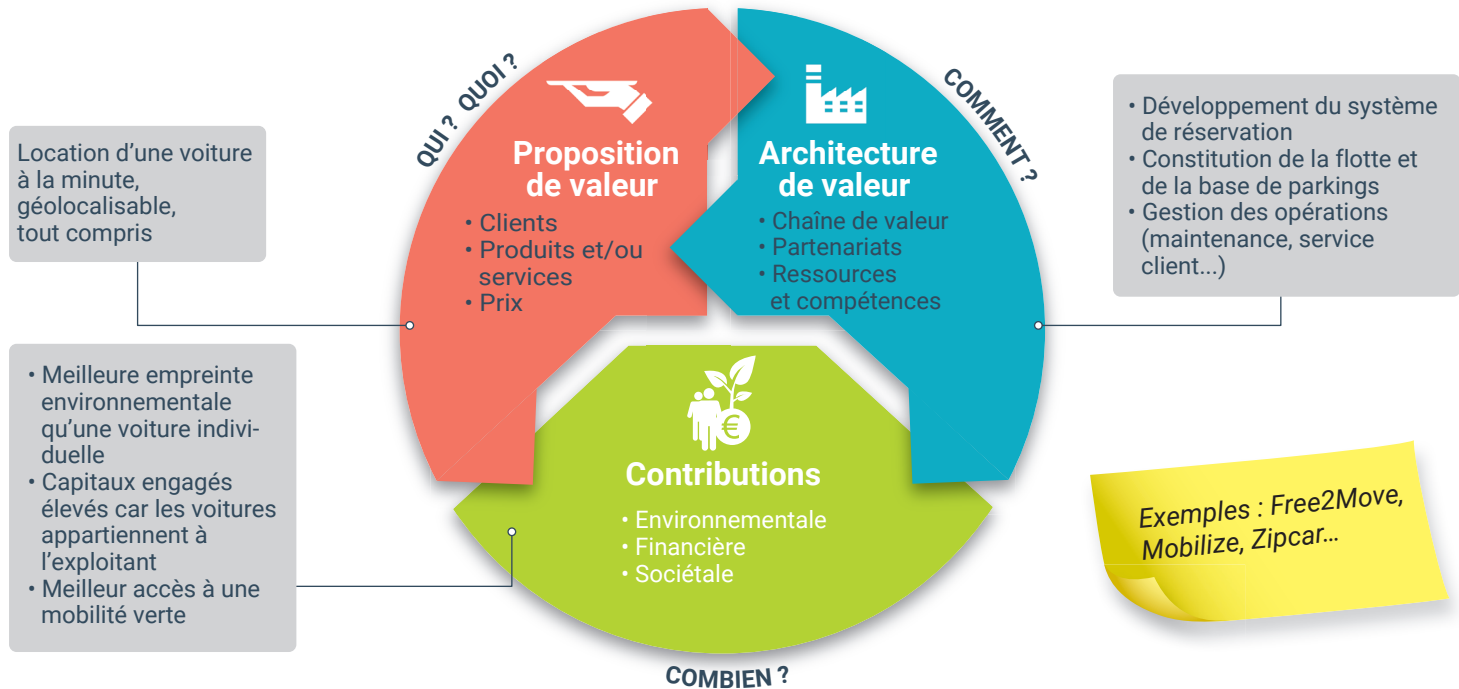
▷ L'architecture de valeur

Ce deuxième pilier porte sur le « comment », c'est-à-dire la façon dont l'entreprise élabore et délivre sa proposition de valeur. Il décrit à la fois la chaîne de valeur (les principales activités réalisées par l'entreprise), les liens avec les fournisseurs et partenaires, les ressources (tangibles et intangibles) et compétences clés mises en œuvre pour aboutir à la proposition de valeur délivrée au client.

▷ Les contributions

Ce troisième pilier explicite la performance du business model, résultant de la combinaison unique de la proposition et de l'architecture de valeur. Pour bien appréhender cette performance, il faut considérer, au-delà de la contribution financière, les contributions environnementales et sociétales (c'est-à-dire les externalités). La réglementation incite d'ailleurs toujours davantage les entreprises à étendre la notion de performance dans cette direction. Pour mesurer cette performance et pouvoir comparer aisément les business models entre eux, il convient de sélectionner un nombre restreint d'indicateurs (souvent spécifiques à un secteur).

> Business model d'une entreprise de partage de voiture urbain



Réinventer son business model

14

L'innovation de business model consiste à introduire une proposition de valeur et/ou une architecture de valeur radicalement différente. Elle présente un énorme potentiel de création de valeur, y compris dans des industries matures. Elle est aussi qualifiée d'**innovation stratégique**, pour marquer son caractère transversal (elle touche à la fois les dimensions produit, processus, marketing et organisationnelle de l'entreprise) et radical.

Le phénomène n'est certes pas nouveau : dans *Le Bonheur des Dames* (1883), Zola relate la disparition des petites boutiques face à l'arrivée des grands magasins, comme Le Bon Marché. Ces derniers multiplient le nombre de rayons et offrent un assortiment beaucoup plus large, alors que les petits commerces sont spécialisés : leur **proposition de valeur** très attractive attire

les clients. Bénéficiant d'un effet de taille, les grands magasins structurent et professionnalisent leurs achats (**architecture de valeur**), ce qui leur permet d'afficher des prix plus bas que leurs concurrents, renforçant encore la proposition de valeur. Moins chers et plus luxueux, l'effet volume joue à plein : incapables de lutter, les petits spécialistes disparaissent progressivement.

Ikea, Swatch, Dell ou Sephora sont des exemples classiques d'innovation stratégique. Zipcar, eBay, Blablacar ou Vinted sont des exemples plus récents. Ces entreprises ont toutes su renouveler les règles du jeu au sein de leurs secteurs respectifs.

C'est ce type d'innovation stratégique radicale dont le XXI^e siècle a besoin pour répondre aux défis des limites planétaires.

AU BON MARCHÉ

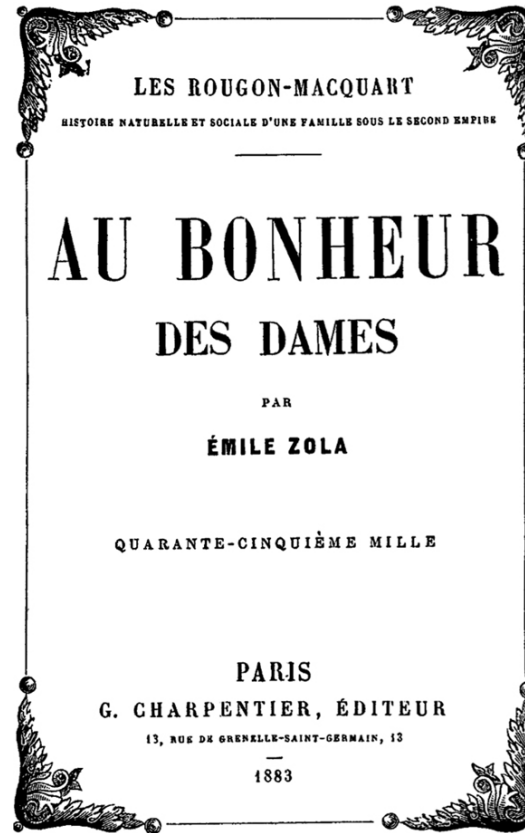
PARIS

MAISON A. BOUGIGAUT
Rue de Sévres, Rue du Bac, Rue de Babylone et Rue Velpeau

PARIS



VUE des MAGASINS, RUE du BAC



« C'était un débordement d'étalages, le Bonheur des Dames sautait aux yeux du monde entier, envahissait les murailles, les journaux, jusqu'aux rideaux des théâtres. » Zola, chapitre 9

15

« Notre effort est de nous débarrasser très vite de la marchandise achetée, pour la remplacer par d'autre, ce qui fait rendre au capital autant de fois son intérêt. » Zola, chapitre 3

« Nous devrions tous nous coller dans ce trou, dit Bourras à Denise, [...]. Cette petite, c'est le quartier qu'on enterre... Oh ! Je me comprends, l'ancien commerce peut aller rejoindre ces roses blanches qu'on jette avec elle. »

Zola, chapitre 13