

Maximilien BRABEC

Business model **Vert**

L'économie durable
comme stratégie gagnante

DUNOD

Consultez toutes nos parutions sur dunod.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-056112-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'entreprise est plus que jamais au coeur des évolutions majeures de notre société. Son progrès passe indiscutablement par celui de ses dirigeants. Mais comment se ressourcer et continuer à apprendre pour progresser ?

L'Association Progrès du Management (APM) s'est construite sur cette exigence depuis plus de vingt ans. Quatre mille cinq cents dirigeants d'entreprise partagent chaque mois la diversité de leurs points de vue et expériences en compagnie des meilleurs experts.

Ils y trouvent un moment unique pour se ressourcer et échanger sur l'essentiel, comprendre et apprendre afin de mieux entreprendre et faire progresser leur entreprise.

Dans la même collection :

M. Brabec, *Business Model Vert*, Dunod, 2010.

D. Dauchy, *7 étapes pour un business model solide*, Dunod, 2010.

M. Touati, *Krack, boom... et demain ?*, Dunod, 2009.

L. Combalbert, *Guide de survie du manager*, Dunod, 2008.

B. Jarosson, B. Jaubert, P. Van den Bulke, *Pourquoi c'est si dur de changer ?*, Dunod, 2007.

M. Roux, *Manager avec la théorie des 5 éléments*, Dunod, 2007.

M. Godet, *Manuel de prospective stratégique*, tomes 1 et 2, 3^e édition, Dunod, 2007.

P. Van den Bulke, I. Monème, L. Doublet, *Le Management relationnel*, Dunod, 5^e édition, 2007.

A. Bouayad, *Les Alliances stratégiques*, 2^e édition, Dunod, 2007.

A. Meunier, *PME : les stratégies du succès*, Dunod, 2007.

J. Barrant, *Le Manager agile*, Dunod, 2006.

I. Gavrilloff, B. Jarosson, *Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas*, 2^e édition, Dunod, 2006.

H. Lacroix-Sablayrolles, *Êtes-vous vraiment orienté clients ?*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2006.

B. Jarosson, *100 ans de Management*, 2^e édition, Dunod, 2004.

Table des matières

Introduction	1
---------------------	---

PARTIE 1 – L'innovation par le *business model*

CHAPITRE 1 ■ Comment apporter une nouvelle valeur aux clients ?	15
Outil 1 – Dépasser le besoin du client pour remonter à sa finalité à travers une nouvelle solution	15
Outil 2 – Rechercher les souffrances clients	17
Premier niveau : souffrances liées aux étapes de consommation de l'offre par le client	17
Deuxième niveau : souffrances liées au processus du client et à son métier	18
Outil 3 – Créer un delta valeur client et un delta coût de revient plus pertinents par rapport à l'existant	19
Premier scénario : différenciation par le bas	19
Deuxième scénario : différenciation par le haut	20
Troisième scénario : différenciation par le bas au niveau des coûts et par le haut au niveau de la valeur perçue	22
Outil 4 – Réduire les coûts globaux client	24
Outil 5 – Apporter au client de nouveaux avantages concurrentiels et de nouvelles clés de différenciation	26

Outil 6 – Apporter au client un engagement de performance ou un transfert de risque	28
Apporter au client un engagement de performance	28
Apporter au client un transfert de risque	29
 CHAPITRE 2 ■ Comment innover dans la manière d'accéder au marché ?	 31
Outil 1 – S'adresser à d'autres acteurs de la chaîne de valeur pour en faire des chevaux de Troie	32
Outil 2 – Se positionner à un autre endroit de la chaîne de valeur et se rapprocher du cœur de valeur ajoutée	36
Outil 3 – G2B « <i>Google to Business</i> »	38
Outil 4 – Changer le modèle de paiement « On fait payer quoi ? À qui ? Sous quelle forme ? Pour combien ? »	40
 CHAPITRE 3 ■ Comment mieux capturer la valeur et de manière durable face à la concurrence ?	 44
Principe clé	46
Outil 1 – Changer le modèle de paiement « On fait payer quoi ? À qui ? Sous quelle forme ? Pour combien ? »	56
Outil 2 – Réinventer une structure de coût de revient à la baisse	58
Outil 3 – Inventer du chiffre d'affaires dérivé	64
Outil 4 – Réaliser une <i>joint venture</i> avec le client	67
Outil 5 – <i>Business models</i> actuariels (basés sur des calculs statistiques)	68
 CHAPITRE 4 ■ Inventer et accéder à de nouveaux espaces de business et de création de valeur	 72
Outil 1 – Redéfinir le métier en faisant abstraction des marchés actuels	72
Première étape	74
Deuxième étape	76
Troisième étape	78

TABLE DES MATIÈRES

Outil 2 – Chercher toutes les intersections potentielles	81
Intersections entre des produits	81
Intersections entre des solutions de substitution	82
Intersections entre des process ou des technologies	83
Intersections entre acteurs	83
Conclusion de la partie 1	87

PARTIE 2 – Principales problématiques posées par la planète et conséquences pour les entreprises

CHAPITRE 5 ■ Les 12 défis environnementaux	95
Défi 1 – L'épuisement des ressources naturelles	95
Épuisement des matières premières	95
Épuisement des énergies fossiles (pétrole, gaz et charbon)	95
Défi 2 – Les mutations énergétiques	102
Défi 3 – L'eau	108
Défi de quantité de l'eau	108
Défi de qualité de l'eau	110
Défi 4 – La biodiversité et l'utilisation des terres	112
Défi 5 – Les produits toxiques chimiques et les métaux lourds	117
Défi 6 – La pollution atmosphérique	119
Défi 7 – La gestion et la valorisation des déchets	122
Défi 8 – La diminution de la concentration en ozone stratosphérique	129
Défi 9 – La déforestation	130
Défi 10 – Les changements climatiques	133
Défi 11 – Les océans menacés	138
Défi 12 – Les menaces environnementales sur la santé	142

CHAPITRE 6 ■ Zoom sur les conséquences du défi de la santé environnementale pour les entreprises	147
Conséquence 1 – Nouvelles opportunités en santé	147
Conséquence 2 – Accélération des cycles de proscriptions réglementaires et « syndrome stratégique de l’amiante »	149
Conséquence 3 – Développement des business de santé positive (ou de 0 santé négative)	150
Conséquence 4 – Extension de compétences à travers un réseau élargi, voire changement de métier pour certaines entreprises	152
Conséquence 5 – Nouveaux facteurs clés de succès liés à la considération de l’opinion publique	153
Conclusion de la partie 2	154

PARTIE 3 – Construire une stratégie gagnante sur l’économie durable

CHAPITRE 7 ■ Optimiser le <i>business model</i> existant	166
1 ^{er} R – Recycler	167
2 ^e R – Réutiliser	167
3 ^e R – Réduire	168
CHAPITRE 8 ■ Reconcevoir ou réinventer les produits et les process	173
Outil 1 – Reconcevoir : concassage et altération du problème	176
Outil 2 – Reconcevoir : créer un delta valeur client, un delta coût de revient et un delta impact environnement	180
Quelle approche pour le 5 ^e R – Réinventer ?	188

CHAPITRE 9 ■ Économie durable et nouveau <i>business model</i> associé	197
Le syndrome de la grenouille	198
Délivrer une nouvelle vision gagnante	200
Un processus global	205
Zoom sur la 1 ^{re} étape : photo actuelle	207
Zoom sur la 2 ^e étape : anticiper les évolutions	208
Zoom sur la 3 ^e étape : exploration à 360° en dehors du réverbère	214
Zoom sur la 4 ^e étape	219
Zoom sur la 5 ^e étape	224
CHAPITRE 10 ■ Délivrer une proposition unique	232
Conclusion	236
Index	241

Introduction

Aujourd'hui tout le monde est plus ou moins sensibilisé aux enjeux de l'économie durable pour la planète et ses hommes, mais pour autant, rares sont les entreprises qui se sont positionnées en plaçant ces enjeux au cœur de leur stratégie. Pourquoi ? Tout simplement parce que les entreprises ont peur de ne plus être aussi viables si elles se lancent dans l'économie durable, ce qui est sans doute vrai si elles se maintiennent dans leur *business model* actuel.

En effet, les *business models* actuels résultent d'enjeux hérités du passé, autres que ceux de l'économie durable, et ne sont pas adaptés à celle-ci. Les entreprises qui cherchent à intégrer ces nouveaux enjeux sans toucher à leur modèle existant sont contraintes d'y aller le plus légèrement possible, faute de quoi elles affecteront leur viabilité.

À titre d'illustration, une société (Voltalis) a récemment inventé et proposé un boîtier (Bluepod) qui permet de réduire les consommations électriques en arrêtant momentanément certains appareils électriques pour assurer un meilleur équilibre de charge. Or une récente loi vient d'être adoptée, très vraisemblablement à la demande des producteurs d'électricité, par laquelle cette société devra compenser le manque à gagner des producteurs en les rémunérant « pour l'énergie injectée mais non consommée par ses clients ». En restant sur leur *business model* actuel, les producteurs d'énergie craignent

sans doute de gagner moins d'argent si les clients consomment moins.

Par conséquent, beaucoup d'entreprises utilisent l'économie durable plutôt comme vecteur publicitaire (faire-valoir cosmétique) sans vraiment faire le saut dans l'économie durable à cause de leur *business model* actuel. On peut même craindre que tous ces messages publicitaires se discréditent d'eux-mêmes dans la durée vis-à-vis des clients. C'est devenu d'une banalité affligeante de dire : « nous faisons de l'économie durable ». Il faudra donc se sortir du *me too*, en démontrant ce que nous réalisons pour aller progressivement dans ce sens.

Pour autant, le *business model* est un facteur de rupture stratégique pour les entreprises. Il est très présent dans les préoccupations des dirigeants et managers opérationnels actuels, notamment face à l'après-crise : comment créer de la nouvelle valeur, dans quel nouvel espace de business et comment mieux capturer de la valeur en retour ?

Par ailleurs, nous constatons que certaines entreprises ont réussi à changer de *business model* pour faire un saut gagnant et viable dans l'économie durable. Elles sont parties d'une nouvelle page blanche, en se basant d'abord sur les enjeux de l'économie durable et en oubliant le *business model* actuel. C'est cette démarche qui autorise la viabilité économique au final. Ces entreprises bénéficient souvent d'une meilleure structure de coût que leurs concurrentes qui n'ont pas changé de *business model*. Comme quoi un changement de *business model* dans l'économie durable peut aussi se traduire par un avantage concurrentiel sur les coûts, ce qui remet en cause une ancienne certitude encore très présente « faire de l'économie durable veut dire augmenter nos coûts et devenir plus chers ». D'où plusieurs questions qui sont posées aux entreprises de toutes tailles et pour lesquelles cet ouvrage cherche à apporter des réponses :

- Faut-il placer l'économie durable au cœur de la stratégie de notre entreprise ?