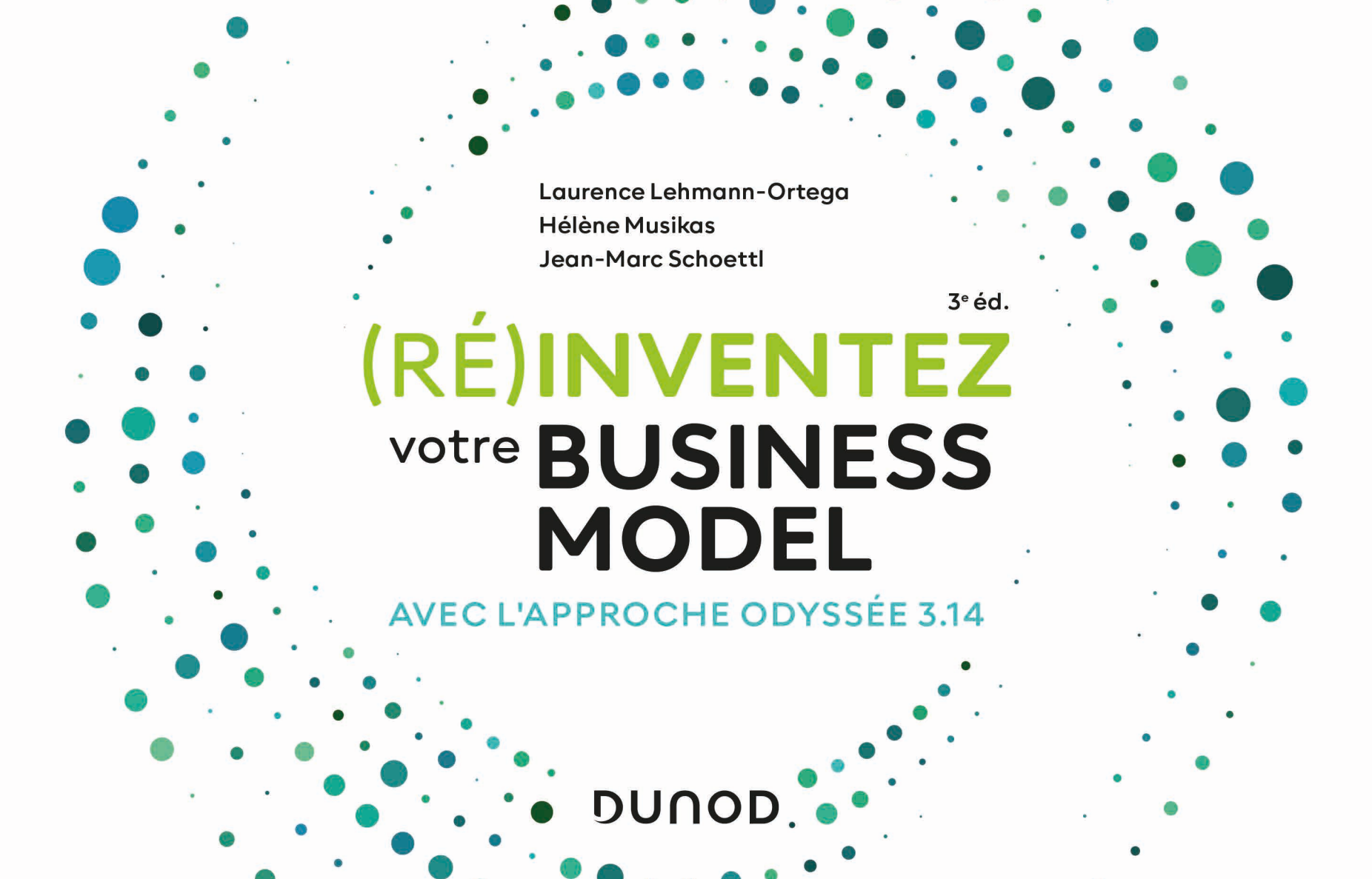




Laurence Lehmann-Ortega
Hélène Musikas
Jean-Marc Schoettl

3^e éd.

(RÉ)INVENTEZ
votre **BUSINESS**
MODEL

AVEC L'APPROCHE ODYSÉE 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

© Dunod, 2023 pour la présente édition

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

ISBN 978-2-10-085952-8

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 – Odyssée 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 – Odyssée 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 Odyssée 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 Odyssée 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 – Odyssée 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

Odyssée 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 Odyssée 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

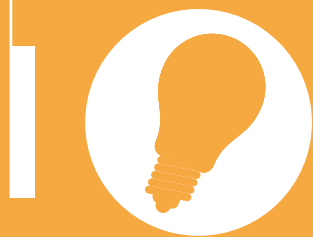
70



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

4

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

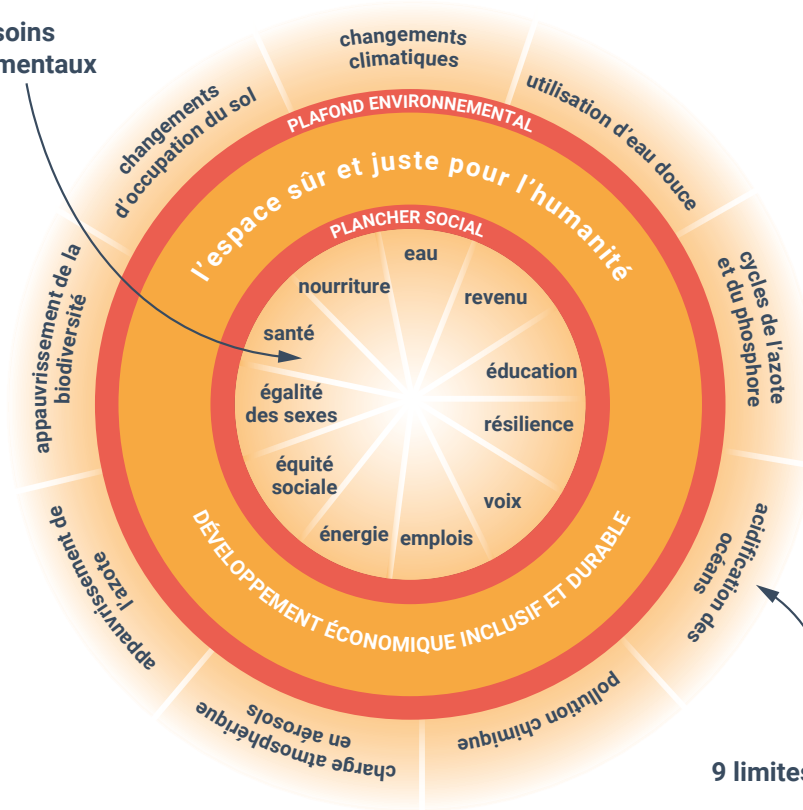
simple et puissante : nous devons « atterrir », repenser le monde dans les limites terrestres. Si les entreprises sont largement à la source des problèmes actuels, elles peuvent aussi contribuer aux solutions, en questionnant leur rôle et leurs actions : c'est ce qui les conduit à réfléchir et (re)définir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

9 limites planétaires

L'innovation n'est pas forcément technologique

6

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.

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

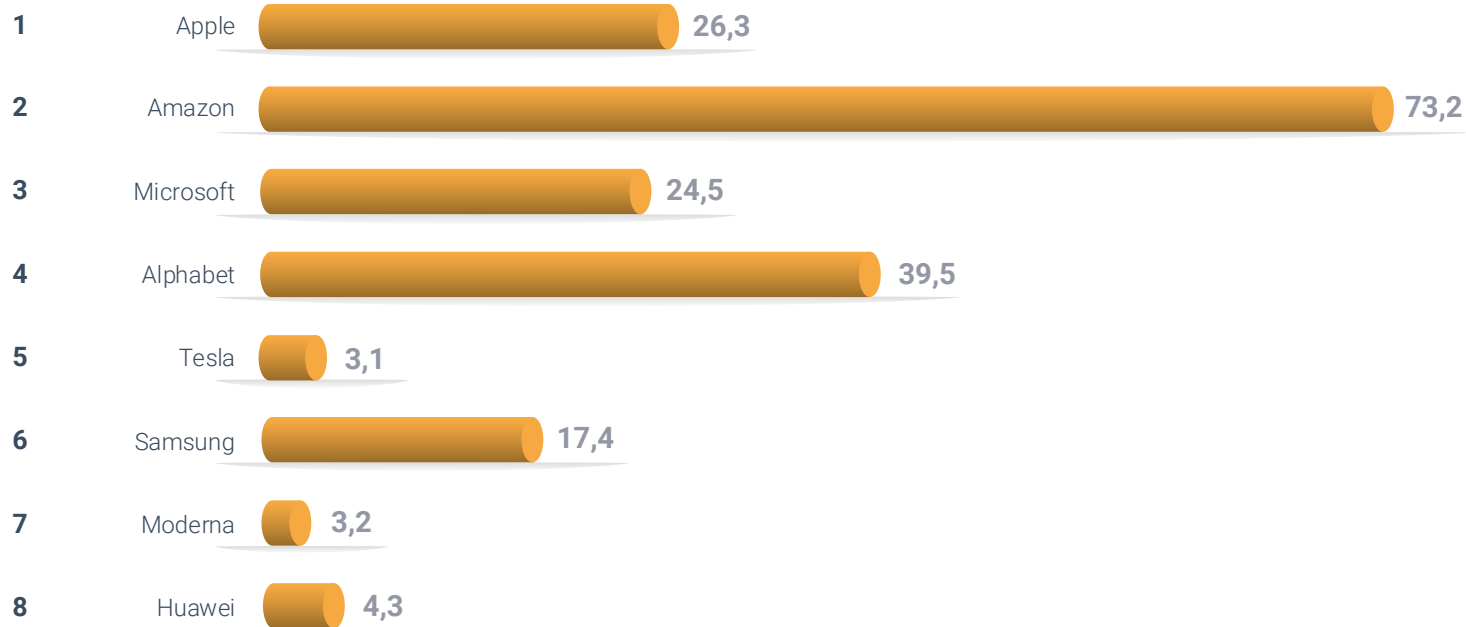
restent encore à industrialiser. Ces technologies ne sauront à elles seules résoudre la problématique du changement climatique. L'innovation nécessaire au respect des limites planétaires et du plafond social relève tout autant de la **remise en cause d'idées préconçues** que de dépenses en R&D pour de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