

Introduction

*Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont
et qui se demandent pourquoi.
D'autres les voient telles qu'elles pourraient être
et se disent pourquoi pas.*

George Bernard SHAW

Nous sommes aujourd'hui à une période charnière de notre histoire. Beaucoup la présentent comme anxiogène : crise économique, sociale, environnementale, réchauffement climatique, érosion de la biodiversité, extrême pauvreté, maladies de civilisation causées par un environnement de plus en plus pathogène, etc., voilà ce que nous entendons à longueur de journée. Certes, il ne faut pas minimiser les problèmes, mais personnellement, nous préférons considérer cette période comme fascinante. Nous arrivons, en effet, au bout d'un modèle de société, au bout d'un modèle de développement, charge à nous d'inventer la nouvelle voie à suivre. Quel défi !

Nous voici ramenés au statut d'explorateurs, d'expérimentateurs de solutions nouvelles. Il nous faut à peu près tout réinventer : un nouveau modèle énergétique, de nouveaux modes de mobilité, de production et de consommation, un rapport revisité aux ressources naturelles et à la biodiversité, un nouveau contrat social générationnel et intergénérationnel, une nouvelle forme de solidarité internationale. Bref, nous n'avons ni plus ni moins qu'à redéfinir un nouveau modèle de développement ancré dans le progrès et le bien-être. Le monde des affaires, en tant qu'acteur particulièrement structurant de nos sociétés, ne peut s'exclure de ce vaste mouvement et doit s'interroger sur de nouveaux business models permettant de mieux répondre à ces défis.

L'objet de ce livre est de partir à la découverte des business models de demain, qui devront trouver des voies nouvelles de création de richesses compatibles avec les immenses défis de notre temps. Plus spécifiquement, nous avons décidé de nous concentrer sur un enjeu concret, physiquement observable et posant d'ores et déjà de vraies difficultés à un nombre croissant d'entreprises : la finitude des ressources nécessaires à nos modes de vie.

Il s'agit ici de proposer des réflexions ancrées dans l'action et le pragmatisme propre aux entreprises, pour aider les dirigeants d'aujourd'hui et de demain à devenir eux-mêmes acteurs de ces changements. Dans cet ouvrage, nous souhaitons ouvrir des voies, pour certaines peu risquées et rapidement rentables, pour d'autres plus ambitieuses. Dans tous les cas, nous inscrivons ces propositions dans le processus de création de valeur inhérent à toute entreprise, grande ou petite, ancienne ou en phase de démarrage.

Trois idées clés vont structurer cette exploration : l'éco-efficience, la circularité et le passage d'une logique centrée produit à une logique centrée service. En toile de fond, il s'agit d'accroître résolument la productivité des ressources engagées pour répondre à nos besoins divers et variés et, par là même, pour offrir de nouveaux ressorts de compétitivité aux entreprises. À l'image de la figure 1 ci-après, ces trois idées ne sont pas déconnectées mais invitent au contraire à une progressivité vers la construction de business models radicalement

nouveaux. La circularité incite à l'éco-efficience, la transition vers le service appelle, pour en tirer les pleins bénéfices financiers et non financiers, à pratiquer l'éco-efficience et la circularité. Cet encastrement est essentiel pour entrer dans une démarche de création de valeur élargie et constitue le cœur de cet ouvrage. Il est décliné dans les chapitres 3 à 6.

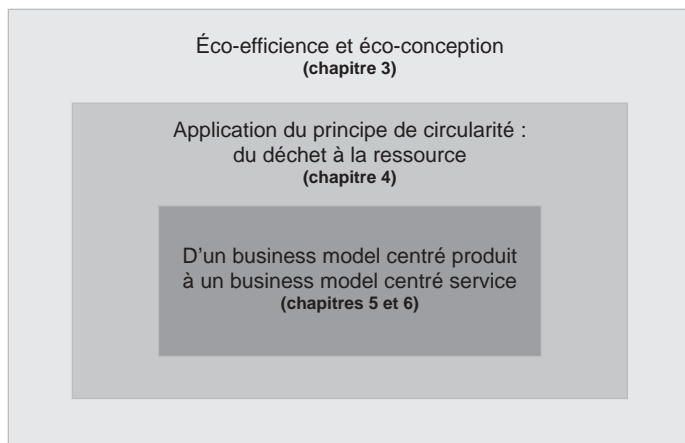


Figure 1 Les trois niveaux d'évolution vers les business models innovants

De manière transversale, nous invitons le lecteur à considérer la stratégie comme LA porte d'entrée à privilégier pour penser ces évolutions (chapitre 1). C'est en effet à ce niveau d'analyse que le développement durable peut s'inscrire dans un processus de création de valeur pour l'entreprise. L'ignorer, c'est exposer son organisation à une vraie perte de compétitivité à moyen terme. L'anticiper, c'est préparer résolument son entreprise aux défis d'avenir auxquels elle sera confrontée.

Plus spécifiquement, c'est le business model qui structurera notre propos. Véritable schéma directeur du processus de création, de distribution et de capture de la valeur dans l'entreprise, il est le plus souvent mis sous pression dans un monde caractérisé par des ressources limitées. Nous nous appuyerons sur le business model, et sa déclinaison opérationnelle qu'est le business model canvas, pour

piloter l'évolution stratégique d'une entreprise vers l'éco-efficience, la circularité ou le passage vers le service (chapitre 2).

Cet ouvrage se veut résolument opérationnel. Il ne cherche pas à présenter de belles idées ou de grandes théories sans portée pratique. C'est la raison pour laquelle nous avons développé systématiquement un grand nombre d'exemples montrant que toutes nos propositions font déjà l'objet d'expérimentations ou d'offres plus stabilisées, portées par des entreprises innovantes.

Bien évidemment, nous n'avons pas l'ambition de proposer les solutions à tous les défis. Ces voies nouvelles s'adaptent à merveille à certains contextes, et sont moins pertinentes pour d'autres. Elles ne sont pas une fin en soi, mais sont plutôt à considérer comme des étapes permettant l'émergence d'un modèle de développement différent, plus harmonieux et plus respectueux de la planète et de ses habitants.

Afin de vous aider dans la lecture, un glossaire se trouve à la fin du livre (un astérisque signale dans l'ouvrage les mots y figurant). N'hésitez pas également à nous faire part de vos retours, de vos idées, de vos projets ou de vos réalisations autour des thèmes évoqués ici. Nous serons ravis d'entamer un dialogue avec vous.

Vous pouvez nous écrire à christophe.sempels@skema.edu ou à jonas.hoffmann@skema.edu.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et espérons modestement que cet ouvrage pourra vous inspirer et vous donner l'envie d'innover!