



L'INNOVATION PAR LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

UTOPIES®

- = +
Imagin'able



L'INNOVATION @ UTOPIES

Une démarche de développement durable n'a de sens que si elle est pleinement intégrée à l'activité de l'entreprise – dans sa mission et son modèle économique, son offre de produits et services, ses objectifs stratégiques et critères d'investissement, etc. Depuis plus de vingt ans, nous accompagnons les entreprises dans cette transformation au travers de nos activités de conseil et *think-tank*.

Convaincus des liens forts qui existent entre l'innovation, le développement durable et la performance globale des entreprises, nous intervenons sur la définition et le déploiement de stratégies d'offres responsables, l'identification des enjeux sociaux ou environnementaux qui peuvent être sources d'innovation, la génération d'idées, l'ingénierie de projets innovants, la conception de nouveaux modèles économiques, la mise en œuvre de labs internes et la co-conception de solutions avec les parties prenantes. L'étude « l'innovation qui change le monde » que nous vous avons présentée en début d'année, le succès de la première session du séminaire NOÉ sur l'innovation durable, co-développé avec le groupe Danone et la communauté Business Model Generation nous ont confortés dans cette conviction. Le rapprochement réalisé avec le cabinet Imagin'able en 2015 nous a permis d'approfondir encore nos réflexions et d'étendre nos missions dans ce domaine. Cette étude vous présente le fruit de ses réflexions. Elle participera notamment à l'évolution du séminaire NOÉ 2 organisé au printemps 2016 et fera l'objet d'une première journée de formation à l'innovation par les modèles économiques le 3 novembre prochain.

Rendez-vous sur
www.utopies.com
pour
en savoir plus !



« L'agence pionnière dans
le développement durable. »

DECIDEURS
STRATEGIE FINANCE DROIT

#1 au classement des meilleures agences de
développement durable en France depuis 2011



#1 entreprise française
certifiée B Corporation

LES AUTEURS DE L'ÉTUDE



Thomas Busuttill
Fondateur d'Imagin'able
et co-dirigeant d'Utopies



Elisabeth Laville
Fondatrice d'Utopies



Patricia Cortijo
Manager stratégie
et innovation

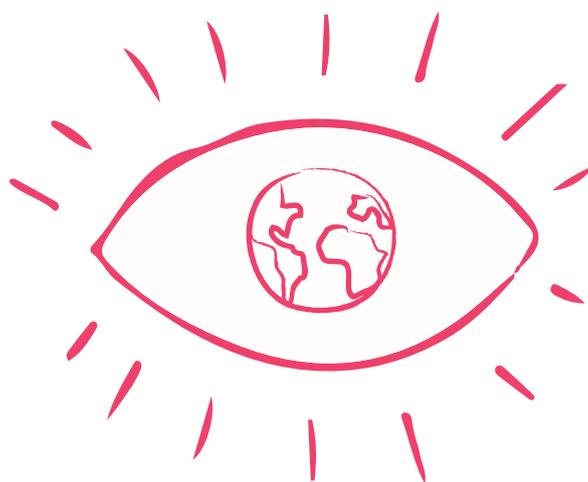


Alvaro Palau
Consultant sénior stratégie
et innovation



Jan Kolar
Consultant stratégie
et innovation

ÉDITORIAL



Cette note part d'un constat : l'avènement de la société digitale, et en particulier sa cohorte de plateformes numériques qui viennent bousculer tous les secteurs en désintermédiant les acteurs en place à des vitesses qui défient l'imagination, est en train de rebattre les cartes. En contrepoint de cette révolution technologique, de nouvelles contraintes comme la finitude des ressources naturelles ou la baisse du pouvoir d'achat dans les pays développés, de nouvelles générations Y et Z créatives et engagées dans la société, de nouvelles attentes de consommateurs inquiets

« Nous souhaitons que cette note puisse nourrir le débat auquel nous aspirons à participer pour imaginer et construire l'entreprise de demain. »

pour leur santé, leur environnement et en quête de sens vis-à-vis des marques qu'ils achètent, apportent des dimensions sociales et environnementales à cet univers technocentré. Ainsi, des concepts comme l'innovation frugale présentée dans notre étude « L'innovation qui change le monde », des entreprises comme Patagonia, La Ruche qui dit Oui ou d'autres plus anciennes comme Nike ou Marks & Spencer démontrent par leur performance et leur engagement que le marché, les consommateurs, les citoyens, approuvent et confortent cette double approche d'innovation technique adossée à des réponses aux nouveaux défis sociétaux et environnementaux.

Ces nombreux bouleversements forcent progressivement l'émergence de trois nouvelles formes d'économies : collaborative, fonctionnelle et circulaire - désormais présentes dans tous les secteurs d'activité. Mais l'analyse des modèles économiques en question fait également apparaître la complexité de ces modèles : souvent, ils servent en effet à développer une véritable économie du partage tout à la fois sobre, distribuée (dans sa production comme dans le partage de la valeur créée) et conçue pour répondre à de vrais défis sociétaux... Mais ils correspondent aussi parfois à une simple opportunité de marché que cer-

tains acteurs agiles exploitent pour en tirer des bénéfices au service d'intérêts privés et individuels, en utilisant de plus en plus de travailleurs « intermittents et précaires », symbolisée par le néologisme en vogue de « l'ubérisation » de l'économie.

Cette note, dans la continuité de nos précédents travaux sur la convergence entre innovation et développement durable¹, entend ainsi répondre à trois objectifs :

1/ faire œuvre de pédagogie dans la compréhension de ce contexte et de ces nouvelles formes d'économie qui, même si elles sont analysées séparément, se complètent parfaitement pour illustrer le sujet de l'innovation par les modèles économiques ;

2/ montrer en quoi une intégration « globale et en profondeur » de ces nouvelles formes d'économie dans les modèles économiques permet de garantir une innovation « durable » - prenant en compte les externalités négatives et positives de ces modèles, leurs impacts au-delà du client sur l'ensemble des parties prenantes concernées, et donnant aux entreprises qui les portent une vraie différenciation dans leur performance comme leur pérennité ;

3/ proposer des pistes concrètes pour intégrer ces nouveaux modèles à toutes les entreprises ouvertes, engagées et agiles qui y voient à juste titre de nouvelles opportunités de créer de la valeur partagée avec le plus grand nombre. Conscients du caractère à la fois novateur et en construction de ces nouveaux modèles et de l'innovation durable qu'ils portent, nous souhaitons que cette note puisse nourrir le débat auquel nous aspirons à participer pour imaginer et construire l'entreprise de demain.

N'hésitez donc pas à nous contacter sur notre site www.utopies.com pour commenter et enrichir cette étude. D'avance merci et bonne lecture !

Thomas Busuttill

¹ Voir l'étude « L'innovation qui change le monde » (Utopies, 2014) et le programme NOE, dont la première édition a été organisée en 2015 avec le groupe Danone et la communauté Business Model Generation (www.programmenoe.com)

1 // UN CONTEXTE DE PROFONDES MUTATIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

1.1 UNE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE QUI BOULEVERSE LES MODÈLES EXISTANTS

Dans l'histoire technique, on parle d'une « révolution » dès qu'un changement systémique majeur impacte les modes de production et de consommation, dès que l'ensemble des acteurs économiques se retrouve face à un nouveau paradigme rendant obsolètes ou moins efficaces et efficients les modes de travail utilisés précédemment. C'est ainsi son « caractère global »² qui distingue la révolution d'une évolution.

Après la première révolution technique engendrée par l'invention de la presse à imprimer typographique par Johannes Gutenberg en 1450 et la deuxième révolution de l'ère industrielle (emploi généralisé de la machine à vapeur et du métal de la fin du 18^e siècle succédé par l'invention de l'électricité, du moteur à explosion et de l'acier dans la seconde moitié du 19^e siècle), nous assistons aujourd'hui, selon certains penseurs dont Jeremy Rifkin, à une **troisième révolution industrielle** qui va « poser les bases d'une ère coopérative émergente » en capitalisant sur les réseaux quasi-omniprésents³.

Elle s'inscrit dans le mouvement de l'in-

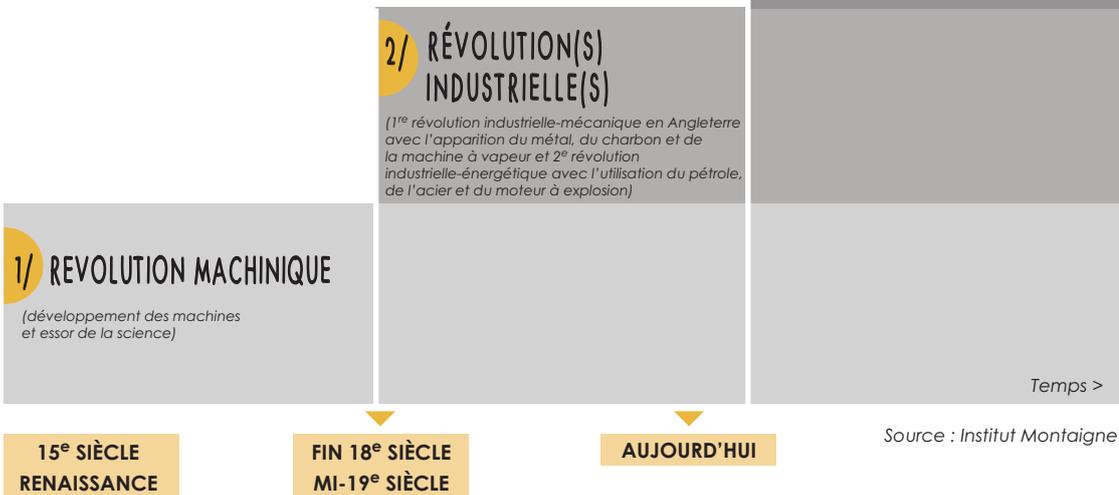
formatisation de notre société initiée dans les années 1960⁴, puis accélérée par l'émergence de l'Internet et du Web dans les années 1990. Concrètement, cette invention a simplifié l'interconnexion des différents agents économiques, et s'est élargie au grand public dans les années 2000 et 2010, grâce à l'avènement des réseaux sociaux, voire aux objets connectés via l'Internet des objets⁵. Un tel essor de la connectivité et de la mobilité reposant sur l'attraction d'une masse critique des utilisateurs ne va que s'accélérer dans les années à venir. Selon l'étude *Social, Digital & Mobile in 2015* publiée par We Are Social en 2015, plus de 3 milliards de personnes (42% de la population mondiale) sont des usagers actifs d'Internet (+ 21% vs. 2014), plus de 2 milliards (29% de la population mondiale) sont actifs sur des réseaux sociaux (+ 12% vs. 2014) et plus de 1,6 milliards (23% de la population mondiale) accèdent aux réseaux sociaux via leurs téléphones portables (+ 23% vs. 2014)⁶. La massification croissante de l'usage d'Internet a contribué au développement du « Big data », présent dans

l'ensemble des secteurs d'activité. Selon l'ONU, la quantité de données créées en 2011 a dépassé celle de toute l'histoire de l'humanité⁷ et les objets connectés affichent encore aujourd'hui un potentiel de développement gigantesque – selon les sources retenues, entre 30 et 212 milliards d'objets seront connectés d'ici 2020⁸. Nous pouvons ainsi réellement parler d'une **révolution numérique** qui est en marche, dont nous sommes à la fois spectateurs et acteurs⁹.

La digitalisation a bien évidemment eu des conséquences majeures sur l'économie, en engendrant l'automatisation des processus, la dématérialisation, etc. Du point de vue des modèles économiques, sujet de cette note, nous avons identifié **4 conséquences majeures** qui représentent à la fois un risque imminent pour les acteurs établis ainsi que des opportunités inégalées pour les acteurs agiles, nouveaux ou anciens, capables de s'en servir pour redéfinir leurs modes de création de valeur dans une vision durable et élargie.



DE GUTENBERG AUX OBJETS CONNECTÉS, LES TROIS GRANDES RÉVOLUTIONS TECHNIQUES DE L'HUMANITÉ



L'ACCÉLÉRATION DES DYNAMIQUES D'EXPANSION ET D'INNOVATION

Le déploiement des nouveaux modèles est très fortement accéléré par le numérique. À titre d'exemple, la plateforme de location de chambres entre particuliers Airbnb est désormais présente dans 99% des pays du monde et a dépassé en 2015 le million de chambres à louer. Cette jeune start-up, créée en 2008, dispose ainsi d'un nombre de chambres bien supérieur à la plus grande chaîne hôtelière du monde – Intercontinental – née il y a près de 70 ans. Pour comparaison, Intercontinental comptait début 2015 près de 710 000 chambres et d'une présence dans « seulement » 62% des pays.

Historiquement, l'expansion des entreprises prenait des années, voire des décennies

Aujourd'hui, l'expansion de nouveaux modèles, facilitée par l'Internet, s'est fortement accélérée



- ▶ Entreprise créée en **1946**
- ▶ Présence internationale : **62% des pays**
- ▶ Nombre de chambres (2014) : **710 000**



- ▶ Entreprise créée en **2008**
- ▶ Présence internationale : **99% des pays**
- ▶ Nombre de chambres à la location : **800 000** (déc. 2014)



- ▶ Entreprise créée en **1954**
- ▶ CA (2011) : **7,8 Mld.**
- ▶ **41 000** véhicules exploités



- ▶ Entreprise créée en **2009**
- ▶ CA prévu (2015) : **10 Mld. \$**
- ▶ **162 037** chauffeurs qui ont fait plus de 4 trajets en déc. 2014

Accélération des déploiements de nouveaux modèles

² Bernard Gille, *Histoire des techniques*, 1978

³ Jeremy Rifkin, *La troisième révolution industrielle*, 2012

⁴ Michel Volle décrit l'évolution historique de cette informatisation dans son œuvre *De l'informatique : Savoir vivre avec l'automate*, 2006

⁵ Couramment appelé « Internet of Things » d'où l'abréviation IoT

⁶ We Are Social, *Social, Digital & Mobile in 2015* (compendium of global statistics)

⁷ « Robert Kirkpatrick, Director of UN Global Pulse, on the Value of Big Data », *theglobalobservatory.org*, 5 novembre 2012

⁸ G9+, *Les nouveaux eldorados de l'économie connectée*, 2013

⁹ Institut Montaigne, *Big data et objets connectés : Faire de la France un champion de la révolution numérique*, 2015

De tels exemples sont nombreux et touchent de plus en plus de secteurs d'activité – Alibaba dans le secteur de la distribution, Uber dans le transport, ... Ces entreprises digitales connaissent une expansion sans précédent car la révolution numérique les a dotés des outils permettant le développement au « coût marginal zéro ». Contrairement aux acteurs traditionnels qui doivent supporter les coûts d'infrastructures, ces nouveaux arrivants ont identifié les opportunités de mutualisation des infrastructures (maisons, appartements, ...) ou objets (voitures, bricolage, ...) existants. Cette approche leur a permis de créer un marché autour de l'accroissement du taux d'utilisation, avec une organisation leur permettant de ne pas supporter les coûts liés à la possession desdits objets ou infrastructures. Ainsi, l'agrandissement

de leurs offres ne génère pas (ou très peu) de coûts supplémentaires.

Cette dynamique d'expansion très rapide a pour corollaire l'accélération de l'innovation. Si le cycle d'innovation d'une voiture était historiquement d'au moins 5 ans, certains acteurs tels que **WikiSpeed** sont capables de concevoir une voiture en quelques mois. Pour reprendre cet exemple, la fabrication de la voiture par imprimantes tridimensionnelles ne prend aujourd'hui que 44 heures, ce qui permettra aux acteurs facilitant la conception de se positionner également sur le segment de la production¹⁰. Cette évolution est due à la fois aux innovations techniques telles que le prototypage rapide grâce aux imprimantes 3D ou les tests numériques, mais également aux innovations organisationnelles qui promeuvent et capitalisent sur de l'intelligence collective.

Enfin, au-delà de l'accélération, l'innovation a connu une vague de démocratisation. En effet, la baisse du coût de prototypage rapide grâce aux imprimantes 3D qui sont devenues abordables¹¹ et l'émergence de la culture de l'open source (voir partie dédiée aux modèles collaboratifs) ont rendu l'innovation accessible à de nouveaux acteurs, voire au grand public qui peuvent profiter des outils mis à disposition par des associations et entreprises dans les FabLabs ou d'autres tiers lieux de création partagés. Ainsi, l'innovation n'est plus un domaine réservé aux experts et aux départements R&D, mais se généralise et devient davantage transversale (plusieurs exemples sont cités dans la partie dédiée aux modèles collaboratifs).

LA DÉSINTERMÉDIATION DES ACTEURS EXISTANTS ET LES NOUVELLES FORMES D'INTERMÉDIATION

Le numérique est un facteur de la re-composition de la chaîne de valeur, car il permet l'arrivée de nouveaux acteurs, issus notamment de l'économie collaborative (de partage) ou de l'économie *on demand* (voir plus loin).

L'ensemble des secteurs sont touchés : en commençant par l'hôtellerie (Booking, Airbnb, ...), la restauration (lafourchette.com, ...), le transport (BlaBlaCar, Uber, Drivy, ...), la finance et l'assurance (Prêt d'Unions,

friendsurance, ...), jusqu'aux concepteurs des maisons (Wikihouse) ou les acteurs qui se positionnent sur le segment de la recherche d'emploi (Leboncoin), ...

RECOMPOSITION DE LA CHAÎNE DE VALEUR AVEC L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX ACTEURS



Ces acteurs, qui s'appuient le plus souvent sur une plateforme digitale ergonomique, se positionnent entre les entreprises historiques et leurs clients, en apportant une valeur supplémentaire à ces derniers. Les raisons d'irruption de ces nouveaux acteurs sont multiples et notre analyse suggère un classement en trois groupes :

• **Identification de l'opportunité d'amélioration de l'efficacité et/ou de l'efficience du système existant**

grâce à la **mutualisation** facilitée par les nouveaux outils digitaux : l'entreprise américaine **Cohealo** fondée en 2011 a élaboré une plateforme informatique permettant aux établissements hospitaliers d'améliorer le taux d'utilisation de leurs équipements médicaux auparavant très faible qui pénalisait les hôpitaux (coût élevé des équipements non utilisés) et les patients (attentes trop longues dans les établissements ayant à disposition un nombre limité d'équipements sollicités). Cette plateforme centralise en temps réel les informations sur la disponibilité de ces équipements, assure leur réservation et gère leur transfert, tout en analysant les données liées à leur utilisation pour permettre une optimisation des processus des hôpitaux.

• **Identification des offres inexistantes pouvant être créées grâce aux outils digitaux**

: **StyleBee**, start up californienne, offre des services de « beauté à la demande » à domicile (coiffure, makeup, ...) quasi-inexistants ou extrêmement onéreux à San Francisco et Los Angeles. La plateforme emploie le personnel qualifié en dehors de leurs horaires de travail. Ainsi, il ne s'agit pas pour ces personnes du métier « principal », mais d'un métier « secondaire ». De ce fait, et ne souffrant pas des coûts de structure qu'ont les salons de beauté « physiques », la plateforme peut se permettre d'offrir des services abordables effectués par des professionnels.

• **Identification des enjeux sociétaux susceptibles de capitaliser sur la participation et/ou l'intelligence collectives** : **Patientslikeme** a créé une

plateforme permettant aux personnes malades de partager les informations et conseils avec d'autres qui sont atteintes des mêmes maladies, tout en contribuant à la recherche médicale grâce à un logiciel intégré de suivi de l'état de santé. La communauté **Patientslikeme** compte aujourd'hui plus de 300 000 membres partageant les conseils sur plus de 2 300 maladies, et a permis l'analyse de 25 millions de données aboutissant à la publication d'une cinquantaine d'articles de recherches, notamment sur les maladies rares. Dans un registre différent, **The Eatery** permet aux utilisateurs de mettre en ligne des photos de la nourriture qu'ils s'appêtent à manger pour recueillir les opinions et renseignements des autres sur leurs habitudes alimentaires et nutritionnelles.

EXEMPLES DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ, BIEN-ÊTRE ET BEAUTÉ

DÉSINTERMÉDIATION DES ACTEURS/EXPERTS EXISTANTS

patientslikeme®



INTERMÉDIATION DES ACTEURS/EXPERTS EXISTANTS

popexpert

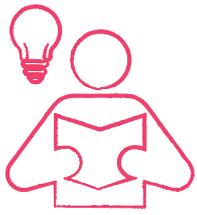


COHEALO



¹⁰ Lance Ulanoff, *World's First 3D Printed Car Took Years to Design, But Only 44 Hours to Print* in Mashable, 16 Septembre 2014

¹¹ Selon le rapport *Du nouveau dans le secteur manufacturier : les répercussions de l'impression tridimensionnelle* de Deloitte, les imprimantes 3D vont devenir des objets de grande consommation accessibles au public plus large – le prix de certaines imprimantes commerciales a baissé d'environ \$10000 - \$20000 à \$2000 - \$5000 (prix réduit par 4)



L'analyse fine de l'évolution du spectre concurrentiel modifié par l'arrivée de ces nouveaux acteurs

représente un prérequis nécessaire pour une mise en place d'une nouvelle stratégie permettant aux acteurs établis d'exploiter au mieux les opportunités offertes par ce nouveau champ concurrentiel.

Une analyse plus fine du fonctionnement de ces nouveaux acteurs révèle qu'une deuxième typologie (voir tableau ci-dessous) permet de mieux appréhender cette nouvelle donne concurrentielle, aussi bien en terme de risques que d'opportunités.

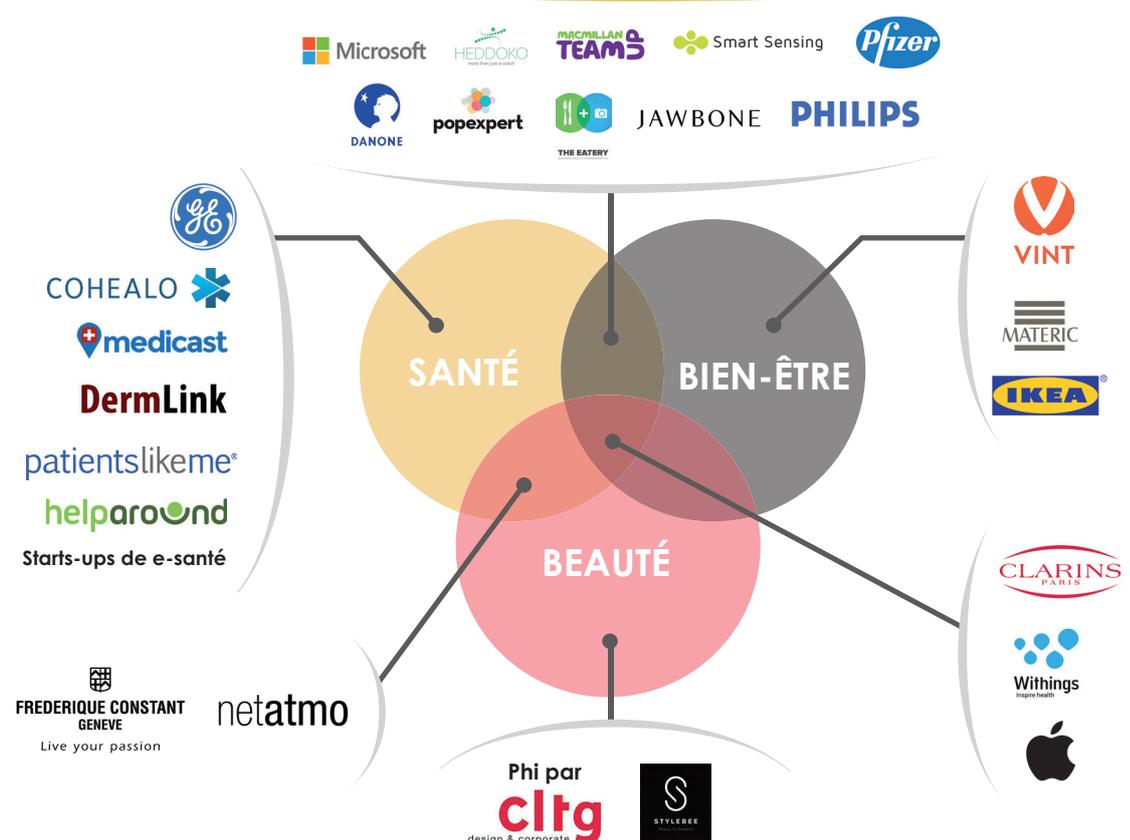
• **Désintermédiation des acteurs/experts existants** : Les exemples de **The Eatery** et de **Patientslikeme** sont, dans une certaine mesure, symptomatiques d'une nouvelle concurrence pour les acteurs établis – les nutritionnistes dans le premier cas, les médecins dans le second, car aujourd'hui, grâce à ces plateformes collaboratives, certains services qui avaient été réservés à ces métiers peuvent être rendus par la « communauté ».

• **Nouvelles intermédiations des acteurs/experts existants** : D'un autre côté, les exemples de **Cohealo** et **StyleBee** décrits ci-dessus ne relèvent pas d'une véritable désintermédiation des acteurs établis (hôpitaux, coiffeurs et visagistes professionnels), mais au contraire, capitalisent sur leur existence tout en créant une nouvelle forme de mise en relation de l'offre et de la demande.

UNE « DÉSECTORISATION », FACTEUR DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS COMME DE NOUVELLES FORMES DE CONCURRENCE

Le numérique est également un levier majeur pour permettre à des entreprises soit d'élargir les secteurs où elles sont présentes, soit pour les start-ups de s'attaquer d'emblée à plusieurs secteurs différents avec des offres transverses et souvent multifonctionnelles.

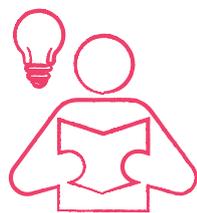
LA SANTÉ, LE BIEN-ÊTRE ET LA BEAUTÉ : ENJEUX MULTISECTORIELS ET INTERDÉPENDANTS



Le développement des objets connectés et l'intensification des réseaux a permis à de nombreuses entreprises de se diversifier en conquérant des marchés complémentaires à leurs marchés historiques. De ce fait, ces entreprises démultiplient leurs potentiels de croissance. À titre d'exemple, même si la beauté et la santé sont considérées comme des secteurs distincts avec des acteurs historiques spécifiques à chacun d'entre eux, un nombre croissant d'entreprises se positionne simultanément sur les deux. Par exemple **Netatmo**, une société française fondée en 2011 et spécialiste

des objets connectés, a su se positionner à la fois sur le marché de la beauté et de la santé. L'entreprise a mis sur le marché les bracelets connectés **June**, clairement positionnés comme des accessoires de mode, munis de capteurs analysant l'exposition du corps aux rayons de soleil et raccordés à une application sur smartphone qui prévient dans le cas où l'exposition est trop forte, tout en formulant des recommandations sur l'utilisation de la crème solaire adéquate. Cette technologie veille ainsi sur la peau, optimise le bronzage tout en étant contenue dans un objet de mode.

Conscients de cette porosité, les géants technologiques comme Apple avec son application HealthBook ou Microsoft avec son offre *Microsoft health* ont également basculé vers le secteur de la santé, notamment via leur connaissance de l'analyse des données aussi fine pour proposer à ses clients un accompagnement personnalisé dans leurs pratiques sportives et nutritionnelles que pour être des « facilitateurs de la recherche médicale ».



Le spectre concurrentiel des entreprises établies évolue en s'élargissant aux acteurs venant des secteurs différents. Néanmoins, cette porosité représente une véritable opportunité pour les entreprises capables de réfléchir en termes de fonctionnalité (voir plus loin). Cette intégration des nouvelles

logiques fonctionnelles leur permet de capitaliser sur les atouts dont elles disposent pour créer de la valeur non seulement sur leurs secteurs historiques, mais également sur de nouveaux secteurs à fort potentiel.

UNE ÉVOLUTION MAJEURE DES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISES, MARQUES ET CONSOMMATEURS DANS UN MONDE DISTRIBUÉ

L'interconnexion par les réseaux sociaux et d'autres outils mis à disposition des consommateurs ont contribué à l'émergence de communautés virtuelles. Ces dernières ont désormais une influence capitale sur les opinions et les actes d'achat des consommateurs vis-à-vis des entreprises et des marques. Les travaux d'Orange Labs menés en 2013 auprès de 2600 internautes ont révélé qu'en France environ 90% de consommateurs utilisent Internet pour préparer leur acte d'achat. Parmi ces personnes, 96% prêtent attention aux commentaires, notes et avis, et 89% d'entre eux les jugent même utiles¹². L'enquête a également révélé que 93% des personnes interrogées ont renoncé

à un achat après avoir lu un avis négatif quand 95% d'entre elles se sont décidées à passer à l'acte d'achat après avoir lu un avis positif¹³. En plus, cette entraide communautaire qui a une forte influence sur la prise de décision liée à l'achat se renforce dans le temps, car selon cette enquête, 79% des interrogés ont déjà partagé leur avis.

Le renforcement de l'importance de ce communautarisme a ainsi transformé la manière dont la confiance, fondamentale pour le fonctionnement des acteurs économiques, se construit.

Si historiquement, les composantes de la confiance étaient fondées sur

l'ancienneté de l'acteur, la notoriété de la marque ou la robustesse de l'établissement (dans le secteur de la banque/assurance par exemple), **aujourd'hui, la confiance se construit de manière communautaire en capitalisant sur les interactions entre personnes.** L'intégration des outils de notation et d'évaluation entre pairs est à la fois symptomatique et accélératrice de cette évolution. Dans ce système davantage distribué, les entreprises perdent une partie du contrôle et la @réputation devient une composante primordiale de la valeur de la marque. Pour les sociologues Adam Arvidsson et Nicolai Peitersen, auteurs de l'ouvrage *The Ethical Economy*,

« la valeur économique de la marque est devenue une véritable construction participative et un artefact de l'interaction entre pairs¹⁴ ». Elle découle, selon les auteurs, des relations affectives basées sur la reconnaissance des consommateurs avec l'expérience et le ressenti de leurs pairs vis-à-vis de la même marque. Ces interactions créent un véritable « capital éthique » confé-

ré à la marque par les consommateurs, renversant ainsi complètement la logique de la construction de son identité. Cette dernière devient une construction sociale, ce qui emmène les entreprises, qui pensaient historiquement « transactions », à s'orienter davantage vers une pensée en termes de « relations ».

¹² Beauvisage – Beuscart. Etude menée par le laboratoire SENSE des Orange Labs en novembre 2013 en collaboration avec Médiamétrie auprès d'un échantillon représentatif de près de 2600 internautes âgés de 15 ans et plus.

¹³ www.orange-business.com/fr/blogs/relation-client/social-crm/comment-les-avis-d-internautes-influencent-les-parcours-d-achat-

¹⁴ Adam Arvidsson & Nicolai Peitersen, *The Ethical Economy : Rebuilding Value after the Crisis*, 2013

CHANGEMENT DU PARADIGME DANS LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE

« La confiance sera la monnaie du XXI^e siècle »

Rachel Botsman

Historiquement, la confiance s'est construite sur la base de l'expertise jugée par :

- ▶ L'ancienneté de l'acteur
- ▶ La notoriété historique de la marque
- ▶ La robustesse de l'établissement
- ▶ ...

Aujourd'hui, la confiance se construit de manière communautaire, en capitalisant sur les interactions entre personnes

- ▶ Notation et évaluation par les pairs
- ▶ @-reputation



Evolution des composantes de la confiance

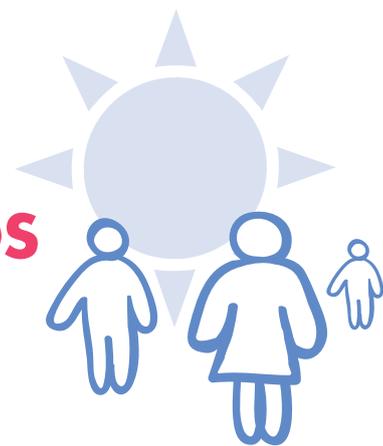
Historiquement les entreprises pensaient « transaction »

Aujourd'hui, elles pensent « relation »



Un état des lieux de sa ou ses marques au regard de cette nouvelle forme de construction de la confiance et des critères qui y sont liés (ex. existence d'une ou plusieurs « communautés » de marque), permet d'identifier les ressorts et les moyens pour construire une feuille de route et de se doter des bons outils pour créer une vraie « marque positive » (voir à ce sujet notre note de position à paraître).

1.2 DES CHANGEMENTS SOCIOLOGIQUES PROFONDS RENFORCÉS PAR LA PRISE DE CONSCIENCE DES DÉFIS SOCIÉTAUX



« Notre mode d'organisation et de développement ne constitue plus une approche viable pour la planète. Il s'agit d'une leçon difficile à entendre, car le modèle de développement actuel fonctionne encore. (...) Mais il existe des limites physiques, arithmétiques. Nous allons vers une collision entre croissance économique et environnement. » a écrit Jeffrey Sachs dans l'ouvrage *Une société innovante pour le XXI^e siècle* en 2013.

En effet, le constat qui s'impose est que les améliorations apportées jusqu'à présent par les entreprises dans les modes de production ou l'utilisation des ressources ne suffisent pas à enrayer la dégradation des écosystèmes. Par rapport à 1980, l'économie mondiale utilise environ 30% de ressources en moins pour produire un euro de PIB ... mais elle extrait 50% de ressources naturelles en plus¹⁵. Autres exemples : en France, malgré la baisse de consommation unitaire des véhicules, les émissions de CO₂ dues au transport ont continué de croître, en raison d'une hausse du taux d'équipement des ménages (plus

de 80% ont au moins une voiture depuis 2005 (83,1% en 2013 selon l'INSEE), contre 60% en 1973) et des distances parcourues ; de même l'amélioration de l'efficacité énergétique du chauffage en France (de 365 à 215 kWh/m² de 1973 à 2005) a été « compensée » par l'augmentation de l'équipement électroménager des ménages, par la hausse de la température et de la surface moyenne des logements, ainsi que par l'accroissement du parc immobilier¹⁷. Nous pourrions continuer l'exposé de ces chiffres éloquentes encore longtemps, mais ils traduisent une idée simple : le progrès technologique est le plus souvent annulé par la modification de nos comportements et par la progression des quantités que nous consommons. Ils montrent que la notion du découplage (qui vise à déconnecter l'augmentation de l'activité économique de celle des impacts écologiques) relève du mythe dans le système actuel.

Et l'aspect environnemental n'est qu'une des facettes de l'ensemble des enjeux sociétaux dont l'ampleur ne cesse de croître et qui représentent

tant de défis à relever. Les objectifs du Millénaire pour le développement, définis en 2000 par la communauté internationale et les Nations Unies, sont assortis de cibles à atteindre dans des délais précis, de façon à mesurer les progrès accomplis dans la lutte contre la pauvreté monétaire, la faim, la maladie, l'absence de logements adéquats et l'exclusion tout en promouvant l'égalité des sexes, la santé, l'éducation et le respect de l'environnement. Malgré ces engagements, les derniers chiffres du PNUD indiquent que 2,2 milliards de personnes sont actuellement en situation de pauvreté multidimensionnelle, dont 1,2 milliard vivent avec un revenu qui ne dépasse pas 1,25 dollar par jour. Enfin, le GIEC et l'US Climate Assessment prévoient que les conséquences socio-économiques du dérèglement climatique rendront les populations pauvres davantage vulnérables avec une accentuation du phénomène par l'accroissement de la fréquence des catastrophes naturelles¹⁹.

¹⁵ *Friends of the Earth Europe (2009), Overconsumption ? Our Use of the World's Natural Resources*

¹⁶ www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF05160

¹⁷ Chiffres cités dans le rapport publié par le Centre d'Analyse Stratégique « Pour une consommation durable » de la commission présidée par Elisabeth Laville, parution janvier 2011

¹⁸ *Le rapport sur le développement humain*, publié par PNUD en 2014 (disponible sur : <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-fr.pdf>)

¹⁹ Le rapport *Climate Change Impacts in the United States* publié dans le cadre du U.S. Global Change Research Program en 2014 (disponible sur : http://s3.amazonaws.com/nca2014/low/NCA3_Climate_Change_Impacts_in_the_United%20States_LowRes.pdf?download=1) & le rapport *Climate Change 2014 : Impacts, Adaptation, and Vulnerability* publié par le GIEC en 2014 (disponible sur : https://ipcc-wg2.gov/AR5/images/uploads/WGIIAR5-PartA_FINAL.pdf)

Ces domaines sont autant de défis à relever, et autant d'opportunités d'apporter une contribution positive, de développer de nouvelles activités et de nouveaux marchés, ou d'inventer de nouveaux modèles économiques qui permettront de donner raison à Ben Cohen, co-fondateur de Ben & Jerry's affirmant que «l'entreprise est

la force la plus puissante du monde moderne, car elle combine la créativité humaine et le pouvoir de l'argent» et que «cette force peut, et doit, s'atteler à résoudre les problèmes de notre temps, y compris les problèmes graves et difficiles». Il y a d'autant plus de raisons d'espérer que les entreprises s'engagent sur ces sujets en réinven-

tant leurs modèles économiques - dans une approche où la création de valeur «élargie» aux dimensions sociales, sociétales et environnementales devient la référence car au moins 3 changements sociologiques contemporains permettent une meilleure acceptabilité et même récompensent ce type de modèles innovants et systémiques :

L'AMPLEUR DES DÉFIS SOCIÉTAUX EN QUELQUES CHIFFRES

Les principales tendances globales et leur évolution prévue entre 2008-2010 et 2030-2035. (KPMG, 2012. Expecting the Unexpected: Building business value in a changing world).

MEGAFORCE	INDICATEUR	VARIATION (%)	SOURCE
CHANGEMENT CLIMATIQUE	Augmentation de la température moyenne	0.5-1.0 °C	IPCC & Others
ÉNERGIE & COMBUSTIBLE	Production nette d'électricité	+84	EIA
RESSOURCES MATÉRIELLES	Extraction de matières premières (à l'exception des vecteurs d'énergie fossiles)	+55	SERI
EAU	% Population en situation de stress hydrique	+39	WEF
POPULATION	Population totale	+20	UN
RICHESSSE	Pouvoir d'achat de la classe moyenne	+172	OECD
URBANISATION	Population urbaine	+44	UN
SÉCURITE ALIMENTAIRE	Demande globale en nourriture	+50	FAO
ÉCOSYSTÈMES	Abondance moyenne des espèces terrestres	-9 à -17	CBO GLOBIO
DÉFORESTATION	Couverture forestière nette	-13	OECD

UN CHANGEMENT DU RAPPORT À LA PROPRIÉTÉ

Si historiquement, la possession matérielle représentait un objectif en soi et permettait d'affirmer un statut social notamment auprès de ses pairs, aujourd'hui, c'est l'accès à l'usage qui est valorisé et la possession dé-corrélée du statut social.

Ainsi, l'enquête « *Je Partage ! Et Vous ?* » publiée en 2015 et élaborée par OuiShare et la Fing (Fondation Internet Nouvelle Génération), dans le cadre du programme ShaREvolution a révélé que l'absence de la possession ne représentait pas le frein principal à la consommation collaborative (c'est le cas pour 10% des répondants uniquement, le premier frein étant le temps passé à la recherche et à la transaction (67% de répondants)²⁰). Enfin, selon la même enquête, 50% des consommateurs français de l'économie collaborative sont cadres supérieurs aux revenus relativement élevés par rapport à la moyenne nationale – 40% des consommateurs affichent des revenus entre 2

500€ et 5 000€ par mois et plus de 16% gagnent même plus de 5 000€.

Le développement rapide de l'auto-partage est emblématique de cette tendance. Notamment dans les villes où la possession d'une voiture personnelle est de moins en moins valorisée. En 2012, 800 000 personnes se sont inscrites à un service d'auto-partage et au niveau mondial, plus de 1,7 millions de personnes partageaient des voitures dans 27 pays²¹. En France, la pépite technologique BlaBlaCar a transporté 1,2 millions de personnes sur la seule année 2014. Le succès de ces services traduit cette préférence de l'accès à la possession tout en la renforçant, car,

comme l'a montré l'enquête menée en 2011 auprès des membres de onze entreprises américaines d'auto-partage, 80% des membres ayant possédé une voiture avant la souscription au service l'ont vendue une fois inscrits, le nombre moyen de voitures par ménage passant ainsi de 0,47 à 0,24 à la suite de la souscription auprès de ces entreprises²².

Et ce changement de paradigme continue de se renforcer avec l'arrivée des nouvelles générations aux aspirations différentes.

UN CHANGEMENT DU RAPPORT À LA CONSOMMATION

De nombreuses études effectuées au niveau national et international montrent en effet qu'un nombre croissant des consommateurs se préoccupent des conséquences sociétales et environnementales de leurs actes d'achat. Une des plus récentes, *Global CSR Study* conçue et menée par Cone Communication en 2015 dans 9 pays du monde (dont la France) révèle que 90% des consommateurs sont prêts à changer pour une marque plus responsable, et 71% d'entre eux seraient même prêts à payer plus pour un produit qu'ils jugent responsable²³. De l'autre côté, 53% des interviewés dans

le cadre de cette enquête ont déclaré avoir boycotté dans les 12 derniers mois les produits et/ou des services de l'entreprise dont ils avaient appris un comportement irresponsable, et ils sont 90% à se dire prêts à le faire à l'avenir. Ces chiffres montrent clairement que l'exigence des consommateurs vis-à-vis des entreprises s'accroît et se généralise – il ne s'agit plus des attentes marginales du public pionnier, mais bel et bien d'une tendance lourde liée à l'évolution culturelle. Les nouvelles aspirations liées à la quête de sens sont d'autant plus affirmées auprès des jeunes générations (notamment la

génération du « millénaire » ou génération Y regroupant les personnes nées entre le milieu des années 1970 et le milieu des années 1990). Or, le pouvoir d'achat global de cette génération va être supérieur à celui des « Baby Boomers » dès 2018²⁴, ce qui va considérablement accroître la demande des produits responsables à cet horizon. En plus d'un rapport différent à la consommation, c'est également leur rapport au travail salarié qui évolue.

²⁰ Enquête « *Je Partage ! Et Vous ?* » disponible sur : <http://fr.slideshare.net/slidesharefing/je-partage-et-vous>

²¹ Stephanie Steinberg & Bill Vlasic, « Car-Sharing Services Grow, and Expand Options », *New York Times*, 25 janvier 2013 (disponible sur : http://www.nytimes.com/2013/01/26/business/car-sharing-services-grow-and-expand-options.html?_r=0)

²² Elliot Martin et Susan Shaheen, « The Impact of Carsharing on Household Vehicle Ownership », *ACCESS*, n°38, 2011 (résultats disponibles sur : <http://www.accessmagazine.org/articles/spring-2011/impact-carsharing-household-vehicle-ownership/>)

²³ 2015 Global CSR Study élaborée par Cone Communications & Ebiquity

UN CHANGEMENT DU RAPPORT AU TRAVAIL

Les « Millennials » (ou la génération Y) représenteront 75% de la population active en 2025²⁵. Ils vont ainsi devenir dans les 5 à 10 prochaines années la population cible pour tous les Directeurs des Ressources Humaines et plus largement des entreprises de toutes les tailles qui fonctionnent encore le plus souvent avec des politiques de ressources (ou relations) humaines issues des précédentes générations.

Elles vont pourtant devoir compter avec des attentes très différentes de celles auxquelles elles avaient l'habitude de répondre précédemment. L'étude *The Future of Business Citizenship* élaborée par le Groupe MSL en 2014 basée sur l'enquête auprès de 8 000 représentants de cette génération interviewés dans 17 pays différents (dont la France) montre que 83% des répondants souhaitent voir les entreprises davantage actives dans la résolution des défis de la société²⁶. Par ailleurs, selon l'enquête de Deloitte élaborée en 2015, 77% des Millennials déclarent que la mission d'entreprise qui est élargie aux aspects sociétaux (en anglais «

its purpose ») est à leurs yeux l'un des critères majeurs de choix d'employeur. Enfin, *La Grande InvaZion*, l'enquête signée BNP Paribas et The Bason Project élaborée en janvier 2015 et portant sur la Génération Z française (personnes nées après 1995) et sa vision de l'entreprise révèle qu'à salaire égal, les représentants de cette catégorie choisiront une entreprise innovante (22%) et éthique (21%) juste après celle qui est *fun* (25%) mais surtout avant celle qui est internationale (20%) et bien loin avant celle qui est prospère (10%)²⁷. Comme en témoignent ces chiffres, **la construction par l'entreprise d'un modèle économique « vertueux » pour la société dans son ensemble et l'inscription de sa mission sociétale au cœur même de l'activité trouvent une forte résonance auprès de ces générations, permettant ainsi aux acteurs les plus innovants et durables de forger une « marque employeur » forte et résiliente, capable d'attirer les meilleurs talents. La révolution numérique et l'extrême rapidité des changements qu'elle a engendrés a doté les entreprises de**

nouveaux outils puissants et leur a ouvert d'innombrables opportunités d'innovation. Les tendances sociologiques qui les accompagnent créent d'autre part un environnement qui les incitent à concevoir ces innovations de façon « durables » en leur permettant de contribuer à la résolution des défis environnementaux et sociétaux.

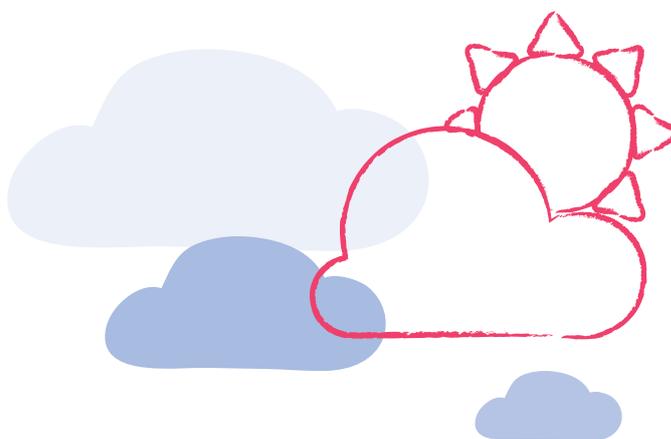
C'est en ce sens que l'intégration efficace et intelligente des logiques fonctionnelle, collaborative et circulaire, issues de ces transformations des business models et que nous allons aborder dans cette seconde partie, permet de donner des clés de conception et de mise en œuvre en s'appuyant sur les opportunités créées par ce contexte favorable. L'enjeu est de taille : il s'agit de répondre à la fois aux attentes individuelles (santé, bien-être, ...) et collectives (société humaine, inclusive, durable, ...) exprimées par la société actuelle et encore davantage par les nouvelles générations.

²⁴ Global Mobile Media Consumption : Reaching Millennials, InMobi, Février 2013

²⁵ The Millennial Survey 2014, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014

²⁶ Mind the gaps: The 2015 Deloitte Millennial survey, Deloitte, 2015

²⁷ La Grande InvaZion, BNP Paribas & The Bason Project, 2015



2 // L'INNOVATION PAR LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES : COMMENT CRÉER DE LA VALEUR AVEC DES VALEURS!

Selon la définition largement répandue, «un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur»²⁸. Cette définition nécessite néanmoins une réflexion sur les composantes de la valeur. Car celle-ci est généralement traduite exclusivement en termes monétaires.

Dans ce cadre de pensée, les schémas traditionnellement utilisés pour construire et déployer les nouveaux modèles économiques ignorent souvent les externalités (positives et négatives) induites par ces modèles, et n'intègrent là aussi le plus souvent qu'une vision client sans tenir compte des autres parties prenantes impactées positivement ou négativement. Or ces considérations sont non seulement souhaitables du point de vue sociétal (cf. les évolutions du contexte décrites

précédemment), mais également nécessaires du point de vue de la viabilité économique de l'entreprise à court, moyen ou long terme (contrainte sur les ressources, *licence to operate*, attractivité de l'entreprise, possibilité de différenciation, risque d'arrivée de nouveaux entrants plus agiles et capables d'intégrer ces notions dès leur création, ...).

D'où l'élargissement de cette première définition à une approche de «**création de valeur élargie**», permettant à la fois la prise en compte des externalités positives et négatives mais aussi un questionnement sur la création/destruction de valeur pour chaque partie prenante - cette valeur étant **distribuée entre l'entreprise, ses clients, mais également la société toute entière**.

De ce point de vue, la révolution numérique et les tendances décrites ci-des-

sus créent un contexte favorable à l'inscription du *business model* des entreprises dans cette vision de création de valeur élargie. L'analyse des changements de modèles économiques aujourd'hui à l'œuvre permet de montrer que **cette approche s'inscrit dans trois nouveaux modèles économiques : fonctionnel, collaboratif et circulaire**.

Ces trois nouvelles formes d'économie doivent néanmoins être considérées comme des «clés d'entrée» pour la réflexion sur l'évolution des modèles économiques existants. Car dans les faits et pour créer une dynamique propice à l'innovation systémique, ces trois modèles s'interpénètrent à différents degrés et ce n'est que leur intégration qui garantit un modèle innovant, différenciant - qui maximise l'impact positif tout en minimisant les externalités négatives.



²⁸ Définition de Business Model Generation

2.1 LE MODÈLE « FONCTIONNEL » OU COMMENT GARANTIR UN SERVICE BASÉ SUR LA PERFORMANCE D'USAGE ET LA LOGIQUE DE COOPÉRATION

L'économie de la fonctionnalité consiste à remplacer la vente d'un bien par la vente « d'une solution adossée à une performance contractualisée et fondée sur l'usage d'un ensemble intégré de biens et services²⁹ ». Par conséquent, l'adoption de la logique fonctionnelle amène les entreprises à réfléchir de manière « servicielle », et les oblige à redéfinir les composantes de la « performance ».

LE LEVIER DE TRANSFORMATION CLÉ : LE SERVICE LIÉ À LA PERFORMANCE D'USAGE

En intégrant la fonctionnalité, l'entreprise renonce à la vente d'un produit au profit de la mise à disposition de son usage. Cette transformation l'amène automatiquement à ne plus s'intéresser exclusivement à la production des biens en tant que telle, mais à réfléchir aux services qu'ils rendent dans un écosystème donné. Sa proposition de valeur n'est plus (ou peu) basée sur des facteurs matériels (ex. vente d'un radiateur ou d'une voiture) mais sur des facteurs immatériels (ex. vente d'un confort thermique ou d'une mobilité). La focalisation sur la performance d'usage se traduit par un engagement de l'entreprise sur le résultat et se prolonge dans la durée (permettant l'évaluation de l'usage) contrairement à la vente d'un produit qui elle est ponctuelle.

Trois niveaux de fonctionnalités font évoluer le périmètre d'évaluation de cette performance :

- **Fonctionnalité 1.0 : le passage de la vente d'un produit à celle d'une solution « facturée à l'usage »** : Ce premier

niveau introduit le système locatif centré sur l'usage. Dans ce système, les produits de l'entreprise sont mis à disposition du client (sans qu'il y ait transfert de propriété) pour permettre à ce dernier d'avoir un accès amélioré aux services qu'ils procurent. Ce qui distingue la fonctionnalité 1.0 d'un système de location traditionnel est justement la garantie de la performance d'usage qui induit une réflexion sur un premier bouquet de services nécessaires. Par exemple, le passage de Michelin de la vente des pneus à celle de la mobilité (facturée à l'usage, et donc aux kilomètres parcourus) a dû se traduire par la mise en place d'un service client très élaboré, pour garantir un dépannage rapide en cas de panne, la reprise et le recyclage des pneus, ...

- **Fonctionnalité 2.0 : Passage de la vente d'une solution liée à l'usage à une solution intégrée garantissant une « performance d'usage »** : Une réflexion sur les avantages potentiels procurés par l'usage des produits permet à l'entreprise d'identifier l'enjeu ou les enjeux au(x)quel(s) elle pourrait contri-

buer et se positionner en tant que fournisseur de cette solution intégrée. En prolongeant les réflexions sur l'usage des pneus, **Michelin** s'est ainsi engagée dans la fonctionnalité 2.0 en créant l'offre EFFIFUEL™, via laquelle l'entreprise s'engage à réduire la consommation de carburant de flottes de véhicules de ses clients en Europe, sur la base des kilomètres parcourus « achetés » par son client. Cette « solution intégrée » qui s'appuie sur différents leviers comme la formation, l'éco-conduite, le géotracking, le suivi de l'état du véhicule ou encore le reporting hebdomadaire et mensuel des performances, est bien évidemment beaucoup plus complexe. Sa mise en place a ainsi obligé Michelin à **s'entourer d'un écosystème de partenaires** (ex. formateurs, ...) qui sont indispensables à l'efficacité de cette solution. Une bonne politique partenariale est primordiale pour le déploiement de la fonctionnalité 2.0, car la performance d'usage d'une solution intégrée dépend davantage de la qualité des services de l'écosystème que de l'entreprise elle-même.

²⁹ Gaglio G., Lauriol J. et Du Tertre C., *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Éditions Octares, 2011

• **Fonctionnalité 3.0 : Intégration d'une dynamique territoriale à la solution intégrée de la performance d'usage, dans une approche multifonctionnelle.**

Les deux niveaux précédents de la fonctionnalité sont majoritairement centrés sur la satisfaction d'un besoin des clients. La fonctionnalité 3.0 élargit encore cette vision en induisant une réflexion sur les besoins d'un territoire donné (mobilité, santé, qualité de vie, ...) qui aboutit à la conception d'une solution permettant d'y remédier.

Ce niveau nécessite une coopération multisectorielle au niveau d'un territoire et implique que l'entreprise change de posture et se positionne en tant que « contributeur » à la solution territoriale et/ou « intégrateur » de cet écosystème contributif. La fonctionnalité 3.0 se recoupe fortement avec le modèle collaboratif - et est donc détaillée plus loin (voir « changement clé du modèle collaboratif »).



Pour repenser son modèle économique afin de l'inscrire dans la logique fonctionnelle, il est nécessaire de réfléchir aux services rendus par les produits commercialisés et déterminer les composantes de la performance d'usage.

LES COMPOSANTES CLÉS DU MODÈLE ÉCONOMIQUE FONCTIONNEL

Une **nouvelle proposition de valeur** basée sur la performance d'usage qui intègre les externalités négatives comme positives représente le **point d'entrée naturel pour la construction du modèle économique fonctionnel**. Sa mise en œuvre a dès lors un impact fort sur l'ensemble des composantes du modèle économique :

• **L'optimisation des biens matériels (par l'optimisation du ou des usages) et la démultiplication, potentiellement illimitée, des services immatériels intégrés à la solution proposée est garantie par ce type de modèle.**

De ce point de vue, l'approche fonctionnelle apporte **une réponse au défi environnemental de la finitude des ressources et du changement climatique**. D'un point de vue plus politique, elle permet également d'ouvrir une troisième voie entre les tenants d'un développement économie classique, insoutenable sur le long terme et ceux de la décroissance irrémédiable, approche souvent rejetée pour sa vision punitive voire expiatoire de nos comportements passés.

• **La relation clients est renforcée** car la performance d'usage nécessite un accompagnement plus individualisé et à plus long terme de sa clientèle qui est très segmentée – l'entreprise est de fait amenée à avoir une vision de sa typologie de clients beaucoup plus fine (voir l'exemple de Lokéo) et les stratégies « mass market » ne sont pas possibles car ce modèle doit répondre par essence à des besoins spécifiques.

• De ce fait, la **connaissance pointue de ses clients** représente une véritable **ressource clé** pour permettre une adaptation de la solution à leurs besoins propres. Elle est par ailleurs à la base de la solution proposée (plateforme technique, immobilisations, expertise spécifique). Très souvent difficile ou très onéreuse à dupliquer (couverture satellitaire de Google, connaissance technologique de Michelin, ...) elle **constitue un atout fort de différenciation concurrentielle**.

• Par ailleurs, pour garantir la performance d'usage, l'entreprise est davantage dépendante de son **écosystème** qui contribue à fournir la solution intégrée. La performance de la solution devient ainsi dépendante de la qualité des relations co-créatives ou au moins coopératives entre différents acteurs.

• Enfin, ce modèle permet à l'entreprise de **bénéficier de revenus récurrents et réguliers** qui peuvent s'accroître si l'entreprise améliore les valeurs immatérielles de la solution. Cette approche est davantage frugale car elle ne fait pas nécessairement appel à une exploitation supplémentaire des ressources matérielles, mais plutôt

une exploitation du potentiel d'usage des produits/solutions existants. En contrepartie, la **structure de coût** peut potentiellement être plus importante du fait des coûts liés à la propriété qui n'est pas transférée comme dans un modèle collaboratif.

Le lien entre le développement durable et le modèle « fonctionnel » permet l'intégration des externalités suivantes

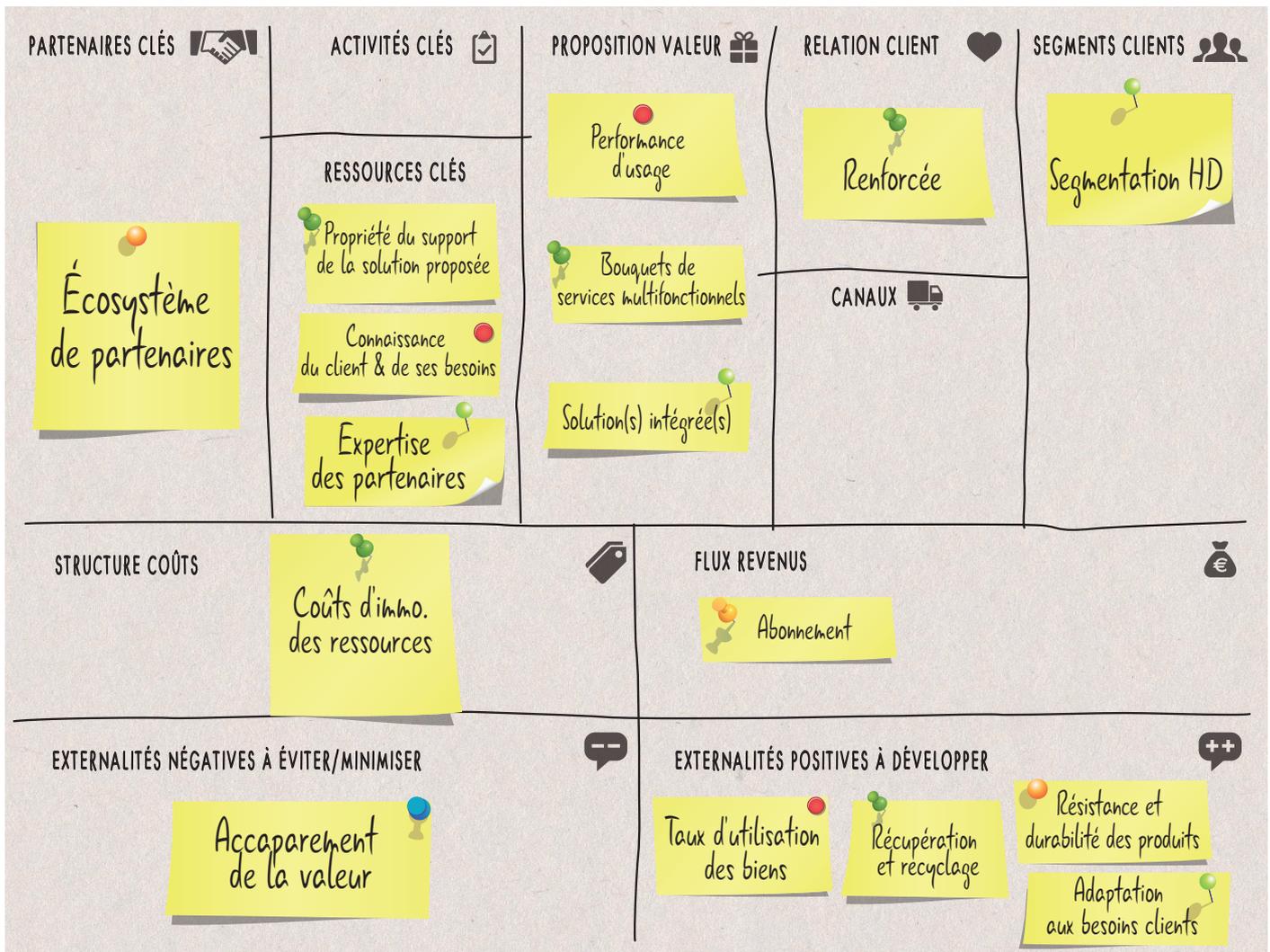
Limitation de la production des biens et donc de l'utilisation des matières premières (grâce au taux d'utilisation plus élevé des biens mis en location)

Récupération et recyclage favorisés grâce à la récupération des biens

Incitation financière pour les entreprises à produire des biens durables

Meilleure adaptation aux besoins des clients

CANEVAS DE L'ÉCONOMIE FONCTIONNELLE



L'ATOUT CLÉ DU MODÈLE : L'ADOPTION DES LOGIQUES FONCTIONNELLES POUR CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

Réfléchir en termes d'usage et de fonctionnalité peut être très enrichissant pour les entreprises établies qui souhaitent élargir leurs spectres concurrentiels en conquérant de nouveaux marchés. Dans ce cas de figure, il convient de s'intéresser aux services potentiels qui créent de la valeur élargie et qui peuvent être développés en capitalisant sur les ressources clés de l'entreprise (qu'elles soient techniques, intellectuelles, immatérielles, ...).

À titre d'exemple, le géant technologique **Google** s'est positionné sur une multitude de secteurs qu'il peut révolutionner dans les années à venir, en apportant une valeur sociétale ajoutée très forte grâce aux ressources clés dont il dispose. Après ses aventures dans le secteur automobile et celui de la santé où son positionnement est sujet à de nombreuses controverses, **Google**

a récemment conçu l'outil « Sonroof » permettant d'évaluer le potentiel d'ensoleillement des toitures. Cet outil capitalise sur la couverture satellitaire unique à l'origine de Google Earth qui représente une véritable ressource clé de l'entreprise. Grâce aux analyses satellitaires, « Sonroof » permet aux utilisateurs de calculer les économies qu'ils pourraient réaliser en équipant

leurs toitures avec des panneaux photovoltaïques, tout en facilitant la mise en contact des personnes intéressées avec des entreprises d'équipement photovoltaïque qui sont présentes dans le périmètre proche. En repensant dans une logique servicielle l'usage de l'outil élaboré avec un objectif initial différent, l'entreprise conquiert ainsi un nouveau marché en forte expansion.

Étude de cas **LOKEO**

Économie fonctionnelle

Lokéo est une filiale du groupe HTM (maison mère de la société Boulanger) fondée en 2009, qui propose des solutions longue durée de location d'électroménager, de produits image et son ainsi que micro & multimédia.

Cette aventure entrepreneuriale dirigée par Frédéric Caymaris Moulin est née du constat que la location deviendrait une des techniques d'achats majeures du futur¹. Cette intuition s'est révélée fondée car l'enquête réalisée par Lokéo et OpinionWay en décembre 2014 a confirmé que, pour 58% des Français, posséder des équipements électroménagers et multimédias représentait un fardeau².

Business Model

En pratique, les clients de Lokéo peuvent louer les produits pour des durées qui leur conviennent le mieux – entre six mois pour la formule « Mobile » jusqu'à 5 ans dans le cadre de la formule « Zen », caractérisés par des tarifs spécifiques. Tout au long de la durée contractuelle, ils bénéficient des services complémentaires offerts par l'entreprise : l'installation à domicile, le conseil, le dépannage, voire l'aide à la prise en main des produits informatiques par des coachs spécialisés. Ne proposant pas d'option d'achat, l'ensemble des produits sont récupérés à la fin du contrat, reconditionnés et reloués dans le cadre des forfaits « Mobile », ou recyclés le cas échéant.

Au-delà de la proposition de valeur valorisée par les clients (voir plus loin), l'inscription du modèle dans la fonctionnalité est bénéfique à plusieurs niveaux, notamment : ce système promeut l'achat des produits de qualité supérieure et plus durables grâce à l'absence d'investissement initial (rendant le revenu disponible des clients supérieur), prolonge la durée de vie des produits grâce à leur réemploi et aux services d'entretien et de prise en mains inclus dans les forfaits. Ce système met un terme à l'obsolescence programmée.

Nous retrouvons, dans cette étude de cas, les attributs distinctifs du modèle économique de l'économie de fonctionnalité :

1. La proposition de valeur est basée sur la vente de l'usage, contrairement à la vente de produits – cette approche a poussé Lokéo à développer tout un bouquet de services permettant d'accroître la performance d'usage, depuis l'installation et l'aide à la prise en mains des produits informatiques jusqu'à la récupération des produits en fin de contrat.

2. Pour améliorer la performance d'usage et adapter les produits aux clientèles très segmentées et individualisées, l'entreprise s'est entourée d'un écosystème de partenaires permettant de maximiser l'utilité que les clients en retirent – à titre d'exemple, la société BDOM fournit des services de coaching et d'apprentissage au montage vidéo, traitement de photo numérique et à la sauvegarde et synchronisation de données aux clients de Lokéo.

3. La connaissance fine de l'écosystème partenarial et des besoins des clients conjuguée au portefeuille de produits très large représentent de véritables ressources clés de l'entreprise. Son modèle lui permet de renforcer cette dernière particularité grâce à la

complémentarité avec les magasins Boulanger qui lui permettent d'externaliser la majorité des coûts de stockage, tout en bénéficiant des revenus réguliers de l'abonnement.

Résultats

Aujourd'hui, la start-up emploie 17 personnes et a généré un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros en ayant loué, jusqu'à ce jour, plus de 14 000 produits à 7 000 clients. Ce modèle, qui est encore minoritaire au sein du groupe HTM, affiche une croissance depuis son lancement et un fort potentiel étant donné l'évolution contextuelle du rapport à la propriété (voir plus haut). Il permet enfin de garder une vision optimiste d'un monde en croissance servicielle, donc très économique en biens matériels mais très riche en services immatériels.

Sources

Lokéo : fini la propriété, vive l'usage, par le Club économie de la fonctionnalité & développement durable, juin 2012
<http://e-rse.net/obsolescence-programmee-tendance-consommation-raisonnee-etude-infographie-lokeo-11160/>
www.lokeo.com/index.php/quand-un-distributeur-sengage-a-offrir-une-seconde-vie-a-des-equipements-qui-lemeritent/
www.lokeo.fr/faq/
www.htm-group.com/nos-entreprises/lokeo/

POURQUOI LOUER ? POUR VOUS SIMPLIFIER LA VIE TOUT UN SEUL ÉLÉMENT

LOUEZ	PROFITEZ	INNOVEZ
UN COMPROMIS ENTRE LE MOINS CHER ET LE PLUS DURABLE	UN SERVICE À LA CLIENTÈLE	UN SERVICE À LA CLIENTÈLE
UN SERVICE À LA CLIENTÈLE	UN SERVICE À LA CLIENTÈLE	UN SERVICE À LA CLIENTÈLE

BIEN SÛR, TOUT EST VRAIMENT INCLUS. AU DÉBUT, C'EST SURPRENANT MAIS VOUS ALLEZ VITE VOUS Y HABITUER.

- SERVICE CLIENTS
- LIVRAISON ET REPRISE
- INSTALLATION À DOMICILE
- SARV GARANTIE PERMANENTE
- RECYCLAGE

¹ Selon l'étude BBDO du janvier 2009 citée dans le rapport Lokéo : fini la propriété, vie l'usage publié par le Club Economie de la fonctionnalité & développement durable, 45% de l'échantillon interrogé se déclarait prêt à louer

² <http://e-rse.net/obsolescence-programmee-tendance-consommation-raisonnee-etude-infographie-lokeo-11160/>

2.2 LE MODÈLE « COLLABORATIF » OU COMMENT RÉPONDRE AUX DÉFIS SOCIÉTAUX EN S'APPUYANT SUR UNE COMMUNAUTÉ

Pour OuiShare, premier réseau français et européen sur les sujets de l'économie collaborative, cette dernière regroupe « l'ensemble des pratiques et modèles économiques basés sur les structures horizontales et les communautés, qui transforment la façon dont on vit, crée, travaille. Elle se construit sur des modèles distribués et sur la confiance au sein des communautés brouillant ainsi les frontières entre producteur et consommateur. » Cette définition est très large et touche à la fois à l'organisation, au mode de production et de consommation, ainsi qu'à la création et la redistribution des valeurs (monétaires et non monétaires). De manière générale et du point de vue des modèles économiques, l'élaboration d'un *business model* dans une logique collaborative se traduit par son inscription dans une **vision communautaire et écosystémique**, en capitalisant sur les outils d'intermédiation (de type plateforme) facilitant l'échange et le partage des biens et services entre pairs.

LE LEVIER DE TRANSFORMATION CLÉ : LA CONSTRUCTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE PAR RAPPORT AUX DÉFIS IDENTIFIÉS PAR LA COMMUNAUTÉ

Michel Bauwens, penseur éminent de l'économie collaborative et fondateur de la Fondation Peer to Peer (P2P), distingue deux types principaux d'économie dite collaborative : l'économie *on demand* et l'économie du partage. L'économie *on demand* (regroupant les acteurs tels que Uber, Bitcoin ou Facebook) se caractérise par une plateforme d'intermédiation où la valeur d'échange³¹ n'est pas établie de manière collaborative. Dans les modèles centralisés tels que **Facebook**, l'utilisateur qui fournit des éléments qui sont monétisés par cet acteur (informations diverses qui sont analysées et revendues pour améliorer le ciblage publicitaire) n'a aucun accès aux bénéfices réalisés par l'entreprise. Dans les modèles davantage distribués (ex. Uber), la valeur d'échange reste spéculative. Dans le cas de **Uber**, les chauffeurs ne déterminent aucunement le prix auquel ils vont transporter les passagers car ce dernier est calculé

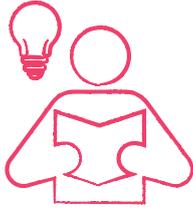
de manière spéculative *via* un algorithme détenu par la plateforme.

Enfin, dans la quasi totalité de ces modèles, l'actif qui constitue le « carburant » du développement de ces modèles, à savoir la donnée, est clairement accaparée par le propriétaire de la plateforme. Or il est clair que la valeur de ces données va de plus en plus devenir une voire « la » source de revenu essentielle de ces plateformes. Dans ces différentes situations, on ne peut donc pas parler d'une véritable économie collaborative pour trois raisons principales :

- L'absence du pouvoir d'influence des contributeurs (ex. chauffeurs d'Uber) quant à la distribution et le calcul de la valeur d'échange
- La captation majoritaire de la valeur d'échange par l'entreprise qui détient la plateforme
- La maximisation de la valeur d'échange qui est l'objectif premier de ces acteurs, la valeur d'usage

(l'utilité du bien/service pour le consommateur) n'étant que le support utilisé pour la création de la valeur d'échange et non sa finalité.

Pour inscrire un modèle économique dans les logiques collaboratives, il est nécessaire d'inverser la logique précédente, en construisant son modèle **par rapport aux défis sociétaux** (identifiés de manière communautaire) auxquels une activité donnée de l'entreprise peut apporter une solution. La **fonctionnalité 3.0** introduite plus haut doit ainsi nécessairement s'inscrire dans des logiques collaboratives, car son objectif est de constituer un écosystème d'acteurs permettant d'apporter une solution à un enjeu territorial identifié. **Dans ce cas de figure, la création de la valeur d'usage représente l'objectif même de l'activité et la valeur d'échange n'est qu'un support pour garantir la viabilité du modèle à long terme.** Enfin, la valeur d'échange



Pour repenser son modèle économique afin de l'inscrire dans une logique collaborative (au sens de l'économie du partage), il faut tout d'abord identifier les défis sociétaux qui résonnent avec les attentes de la communauté. Ensuite, il est pertinent de réfléchir en termes écosystémiques, pour identifier les partenaires clés pouvant contribuer à la création de valeurs. Enfin, il convient dès la conception du modèle, d'établir les critères de distribution des valeurs (d'usage et d'échange) au sein de la communauté des contributeurs ainsi que pour la société au sens plus large.

générée est distribuée parmi ses créateurs (pas nécessairement de manière égalitaire ou pseudo-égalitaire car une commission peut être prélevée par la plateforme qui facilite la co-création de cette valeur) qui ont un pouvoir d'influence clé sur sa détermination.

La construction d'un modèle économique dans la logique collaborative se fait, de manière schématique, en trois phases qui sont distinctes de l'approche de marché :

1. Identification d'un défi sociétal par la communauté auquel un écosystème d'acteurs (entreprises, collectivités, ONG, ...) pourrait apporter une réponse (créer de la valeur d'usage).

2. Formation d'un écosystème productif des contributeurs à la création de cette valeur d'usage (qui se fait généralement grâce à une plateforme d'intermédiation)

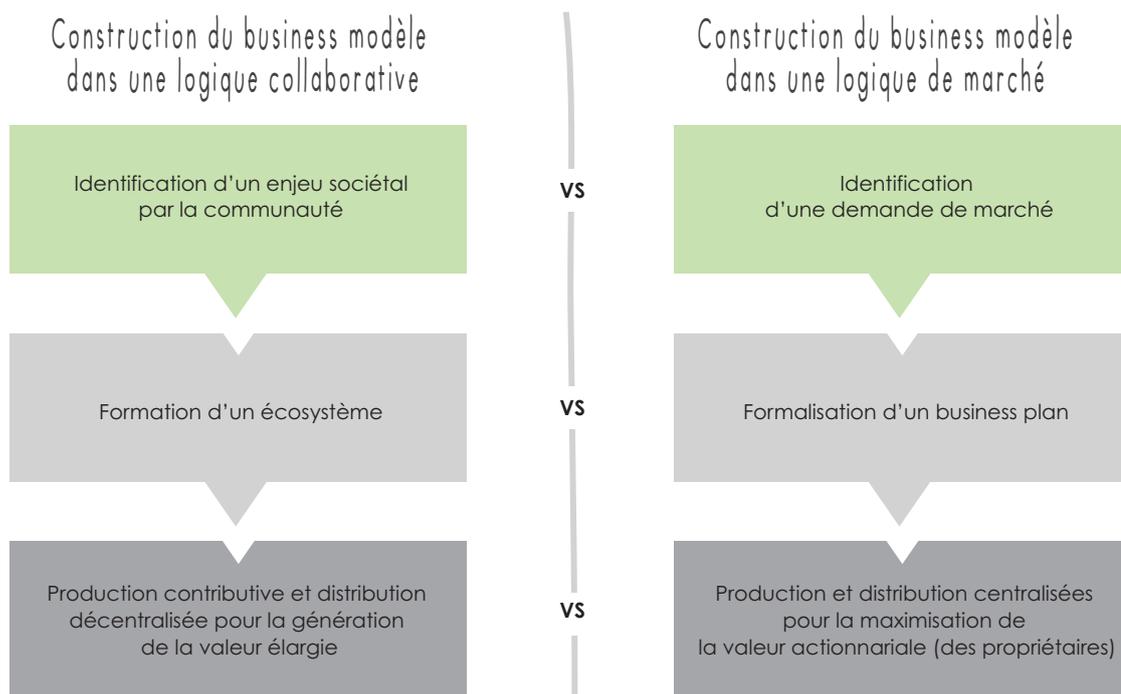
3. Production contributive de la valeur d'usage permettant de répondre au défi sociétal identifié et **distribution des**

biens et services créés qui se fait généralement de manière **décentralisée**

Ce modèle ne s'oppose pas à la création de la valeur d'échange. Cette dernière est néanmoins équitablement distribuée parmi les contributeurs et ne représente pas l'objectif initial comme c'est le cas dans la logique de marché.

³¹ La valeur d'échange définit le taux (ou prix) auquel une marchandise s'échange.

LA TRANSFORMATION DU PARADIGME DE CONSTRUCTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE





LES COMPOSANTES CLÉS DU MODÈLE ÉCONOMIQUE COLLABORATIF

La clé d'entrée dans le modèle économique collaboratif, comme mentionné au-dessus, réside dans l'identification d'un défi sociétal auquel seule la collaboration d'une pluralité d'acteurs concernés peut apporter une réponse efficace. Le déploiement de ce modèle³² a un impact notamment sur les composantes suivantes :

- **La connaissance fine de l'écosystème concerné par le défi** est primordiale pour pouvoir identifier et attirer les **partenaires clés** de la solution à construire.

- **L'activité majeure** des acteurs de la consommation collaborative réside dans **l'intermédiation automatique** de la demande et de l'offre en s'appuyant sur une plateforme (généralement technologique) **très élaborée**, intégrant les outils de notation/réputation pour garantir **la confiance entre acteurs** qui sont très souvent **moins connus du public** (il peut s'agir des particuliers (ex. sites de covoitures) ou des professionnels (ex. agriculteurs de La Ruche qui dit Oui)). Son fonctionnement efficace dépend ainsi de

la taille de la communauté capable de construire cet environnement de confiance, et le dépassement d'une masse critique d'utilisateurs suffisante pour engendrer cette autorégulation du modèle.

- Au-delà d'être créatrice de confiance, cette masse critique est également nécessaire pour permettre une **proposition de valeur** caractérisée par une **offre très diversifiée, large et profonde** (ex. les *marketplaces*³³ offrent un éventail de l'offre quasi infinie) qui s'adresse à une **clientèle grand public**.

- Par ailleurs, l'extension très rapide et pratiquement illimitée de l'offre (à

l'origine d'une expansion très rapide des acteurs ayant atteint la masse critique) est permise principalement par **l'absence des coûts liés à la possession et la manipulation des biens échangés** – les coûts d'immobilisations et des services sont généralement externalisés à la communauté.

- **Les revenus** de ces acteurs ne représentent qu'une partie de la valeur d'échange stimulée par leur activité et sont, en principe, assurés par un prélèvement d'une commission sur chaque transaction, par le développement de services complémentaires dans une approche *freemium* (ex. meilleure visibilité des vendeurs ayant choisi l'option payante) et enfin par les espaces

Le lien entre le développement durable et le modèle « collaboratif » permet l'intégration des externalités suivantes :

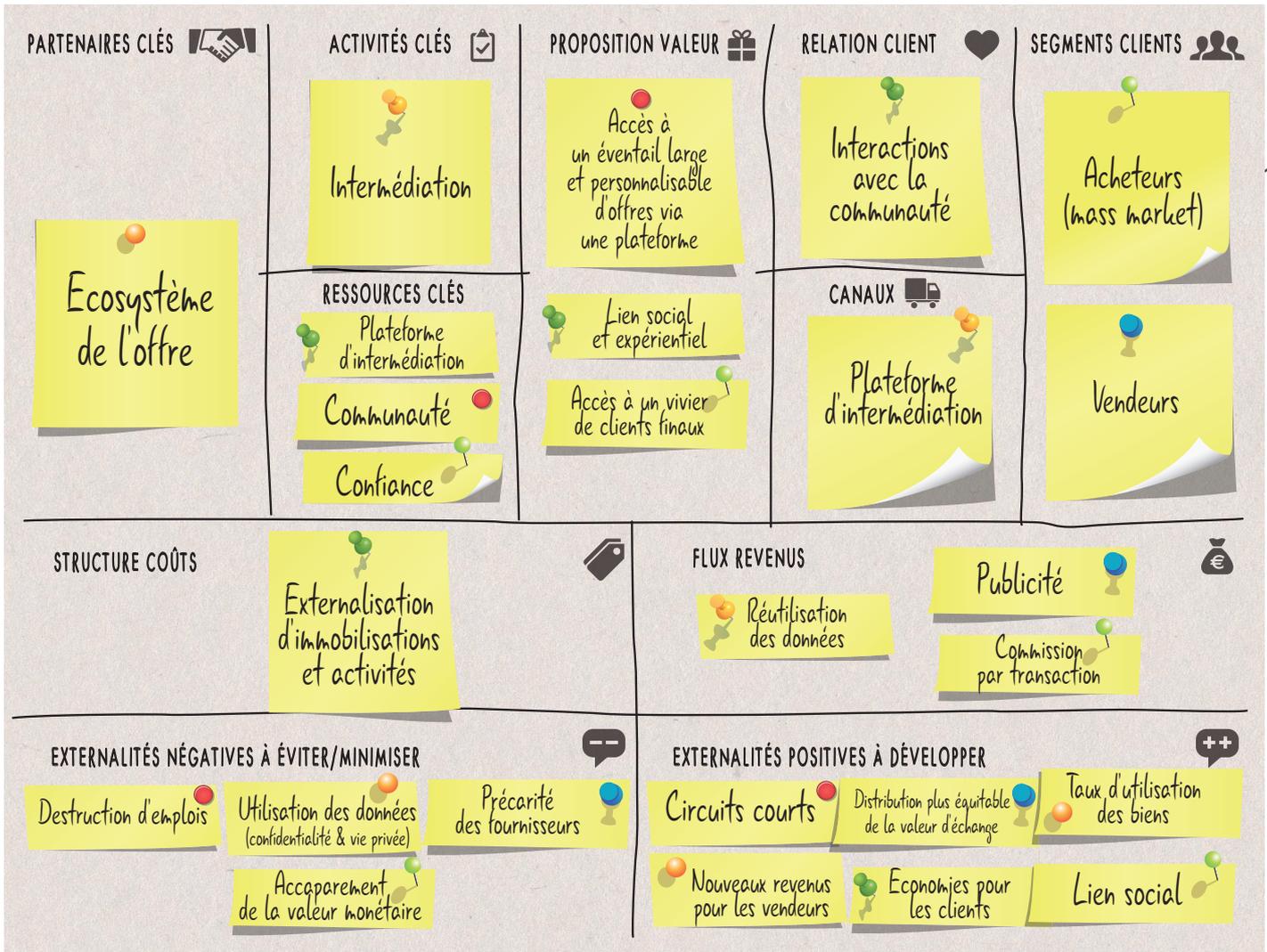
Distribution équitable de la valeur d'échange entre l'acteur intermédiaire et les vendeurs qui représente **des revenus complémentaires**

Les circuits courts sont **favorisés** dans les systèmes collaboratifs

Création du lien social et du lien expérientiel lors des transactions qui peuvent être davantage économiques pour les clients

Amélioration du taux d'utilisation des biens

CANEVAS DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE



publicitaires ou la réutilisation des données collectées grâce aux actes d'achat.

• Pour terminer, il est intéressant de noter que, du point de vue de la proposition de valeur, **le recours à la consommation collaborative transforme les attentes des consommateurs**. Bien que les leurs motivations initiales

soient très diverses – une volonté de faire des économies, d'être en accord avec des valeurs personnelles, d'être acteur de sa propre consommation ou par simple curiosité – l'enquête *Je Partage ! Et Vous ?*³⁴ élaborée par OuiShare a montré que le recours à ce type de consommation engendrait auprès des consommateurs un vécu expérientiel, et c'est bien ce dernier

qui est générateur de loyauté et de fidélisation. Le lien social et expérientiel ainsi que l'authenticité liée à l'acte d'achat sont ainsi des composantes majeures de la proposition de valeur dans ce modèle.



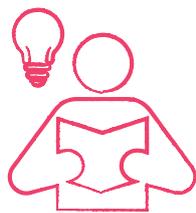
L'ATOUT CLÉ DU MODÈLE : L'INTÉGRATION DES LOGIQUES COLLABORATIVES COMME LEVIER POUR REPENSER SON ACTIVITÉ

Au-delà de mettre l'activité économique en cohérence avec les défis sociétaux et en résonance avec les attentes « communautaires », l'intégration des logiques collaboratives dans les modèles économiques des entreprises représente un levier formidable pour repenser leur activité au moins à deux niveaux :

- **La création d'une offre collaborative** : À titre d'exemple, l'entreprise californienne de vêtements de sports éco-conçus **Patagonia** incite ses clients à revendre les vêtements dont ils ne se servent plus sur une plateforme dédiée, créée à l'initiative de l'entreprise en partenariat avec **eBay**. Il est intéressant de noter que la mise en place de cette plateforme n'a pas eu d'effet de cannibalisation sur les produits neufs de Patagonia, mais a au contraire élargi sa clientèle aux personnes qui n'auraient pas nécessairement acheté les vêtements neufs de cette marque positionnée sur le milieu/haut de gamme, tout en accroissant le revenu disponible des revendeurs pouvant être utilisé pour l'achat de nouveaux produits.

- **La redéfinition du cycle opérationnel en s'appuyant sur l'écosystème de l'entreprise** : La pression sur les coûts de structure a d'ores et déjà obligé beaucoup d'entreprises à externaliser certaines composantes de leurs cycles opérationnels (ex. production de vêtements auprès des sous-traitants). L'entreprise ne garde en interne que les activités du cycle opérationnel pour lesquelles elle possède les compétences clés et différenciantes (ex. design des vêtements pour reprendre la même industrie qu'au-paravant). Sans remettre en cause cette approche des « compétences clés », l'intégration des logiques collaboratives dans le cycle opérationnel permet une analyse complémentaire sous le prisme de « l'ouverture », voire de « l'externalisation » de certaines composantes du cycle aux parties prenantes.

L'entreprise **Lego** a ainsi élaboré un système permettant une forte personnalisation des jouets qui sont conçus de manière participative par la communauté des fans sur la plateforme **Lego Ideas**. Les meilleurs concepts choisis par la communauté (par le biais du vote) sont validés par un comité de designers de l'entreprise qui vérifie notamment que les créations respectent la Charte de valeurs de la marque pour ensuite être commercialisés. Si la conception est ouverte en partie à la communauté, l'entreprise garde néanmoins l'exclusivité de la production et de la commercialisation. **Wikispeed** (présentée plus haut) a poussé cette logique encore plus loin, en distribuant également la production. Les voitures conçues de manière collaborative sur la plateforme peuvent ainsi être imprimées dans des **FabLabs** au plus près de la demande.



L'intégration de la logique collaborative dans l'activité de l'entreprise nécessite une interrogation sur les composantes du cycle opérationnel où l'implication de la communauté enrichirait la création élargie des valeurs.

Il faut ensuite décider des modalités et du périmètre de l'ouverture, des critères de redistribution des valeurs (y compris monétaires) créées, ainsi que du niveau de distribution (ou centralisation) des activités.

³² Par simplicité, les informations suivantes sont surtout valables pour les acteurs de la consommation collaborative

³³ La marketplace désigne un la plateforme du commerce électronique facilitant les transactions entre de différents acteurs économiques sans qu'elle supporte les coûts d'achats et de stockage des produits vendus

³⁴ Disponible sur : <http://fr.slideshare.net/slidesharefing/je-partage-et-vous>

Étude
de cas

LA RUCHE QUI DIT OUI !

Économie collaborative

La Ruche qui dit Oui ! est assurément l'une des start-ups les plus intéressantes qui existent dans le domaine de la distribution alimentaire et de l'économie collaborative en France. Créée par Guilhem Chéron, Mounir Majhoubi et Marc-David Choukroun en 2010, la finalité du projet a toujours été la même : offrir aux circuits courts alimentaires les outils adéquats pour passer à l'échelle supérieure et aider les personnes à retrouver le goût des terroirs, tout en contribuant à une économie plus locale et responsable.

Pour répondre à ce défi sociétal, La Ruche a conçu une plateforme web où se créent des petites communautés de consommateurs (les « ruches ») qui se mettent en relation directe avec le producteur pour acheter des fruits et légumes locaux à moindre prix. Au sein de chaque ruche, un « responsable de ruche » prend en charge l'organisation des ventes et la gestion et l'animation de la communauté.

Business Model

Le producteur fixe librement son prix et vend directement ses produits aux membres, puis paye des frais de service à hauteur de 16,7% de son chiffre d'affaires. La Ruche n'agit donc pas en intermédiaire : elle facilite d'abord une vente directe, puis facture un service¹. Ce modèle représente un avantage très conséquent pour le producteur, étant donné que la marge de la distribution classique est de 40% à 250%².

Les frais de services versés par le producteur sont ensuite distribués à parts égales (8,35% du chiffre d'affaires du producteur) entre d'une part le responsable de la ruche et d'autre part La Ruche, qui facture ainsi les services offerts : développement de la plateforme, support technique et commercial, etc.³

Nous retrouvons, dans cette étude de cas, les attributs distinctifs du modèle économique de l'économie collaborative :

1. Le seul flux de revenus du modèle est une commission par transaction — la

facturation des services offerts auprès du producteur lors de chaque vente.

2. Une puissante plateforme web constitue le socle de la proposition de valeur (à savoir la création de circuits courts alimentaires d'un nouveau genre). Authentique ressource clé du modèle, elle représente aussi un coût et un investissement très conséquents pour La Ruche.

3. Le modèle est basé sur la création et le développement (en qualité, en intensité et en taille) d'une communauté humaine, à la fois virtuelle et physique. Cette communauté joue de multiples rôles dans le modèle : elle amplifie la proposition de valeur, en même temps qu'elle est l'un des « clients » du modèle et qu'elle en constitue par là même l'une des ressources les plus importantes.

4. Le modèle est multi-cible, au sens où il attire différents types d'acteurs nécessaires à la mise en place des transactions qu'il souhaite favoriser (à savoir le producteur, le responsable de ruche et le consommateur final)⁴.

¹ <https://laruchequiditoui.fr/fr/p/assets/documents/fr-FR/pressbook.pdf>

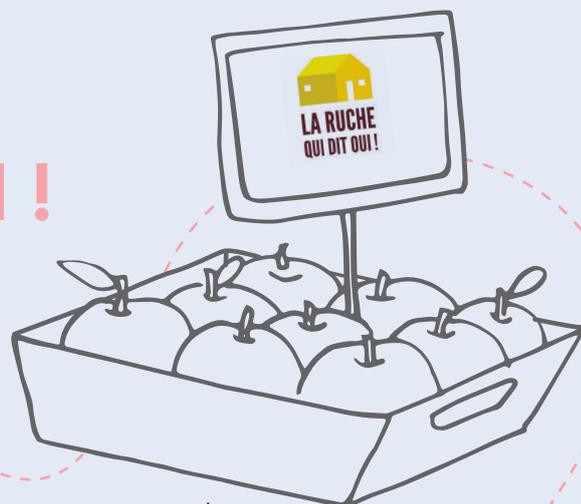
² www.presse-citron.net/la-start-up-francaise-de-la-semaine-la-ruche-qui-dit-oui/

³ Op. cit. <https://laruchequiditoui.fr/fr/p/assets/documents/fr-FR/pressbook.pdf>

⁴ Ce caractère multi-cible est très clair dans les supports de communication de l'entreprise :

« Des services uniques dans le domaine des circuits courts : Chaque ruche a son propre site qui est administré par le responsable de la ruche ; Chaque producteur a son espace de commerce dédié dans lequel il gère son catalogue produits, ses prix, ses ventes, ses distributions et sa facturation ; Chaque membre a la possibilité de s'inscrire dans plusieurs ruches pour acheter les produits de son choix, et partager avec sa communauté. » (In <https://laruchequiditoui.fr/fr/p/assets/documents/fr-FR/pressbook.pdf>)

⁵ www.lsa-conso.fr/la-ruche-qui-dit-oui-la-start-up-qui-cartonne-chez-les-locavores,183416



5. Pour les raisons évoquées ci-dessus, le modèle est fortement dépendant de son écosystème. En réalité, le modèle est un écosystème en lui-même — il consiste à créer, entretenir et développer un écosystème d'acteurs qui retirent une valeur d'usage de l'existence même de cet écosystème.



Évolution

Il existe aujourd'hui environ 800 ruches pour plus de 120 000 clients actifs par an, tandis que La Ruche accélère l'internationalisation de son modèle dans différents pays européens.

La Ruche estime qu'elle puisse atteindre son équilibre financier en 2015, soit seulement cinq exercices après sa création, grâce à un volume d'affaires estimé de 80 millions d'Euros—dont plus de 65 millions d'Euros iraient aux producteurs et plus de 7 millions d'Euros aux responsables des ruches d'un côté et à La Ruche de l'autre⁵.

Demain, La Ruche souhaite offrir des outils pour financer l'installation et le développement des exploitations (afin de transformer et mieux valoriser la production agricole pendant les périodes délicates), ainsi qu'optimiser la logistique et la collaboration entre producteurs—clé de voûte, selon l'entreprise, d'un circuit de distribution durable.

Sources

<https://laruchequiditoui.fr/fichiers/Qui-sommes-nous-WEB.pdf>
<http://simplicity.fr/2014/11/les-plateformes-et-leur-business-model/>
http://appli0.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/248_fr.pdf
www.presse-citron.net/la-start-up-francaise-de-la-semaine-la-ruche-qui-dit-oui/
www.lsa-conso.fr/la-ruche-qui-dit-oui-la-start-up-qui-cartonne-chez-les-locavores,183416



2.3 LE MODÈLE « CIRCULAIRE » OU COMMENT DÉVELOPPER UNE APPROCHE EN « BOUCLE FERMÉE » DE SON BUSINESS MODEL

L'ADEME définit l'économie circulaire comme un « système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus. ». Du point de vue de l'innovation durable, cette approche apparaît doublement intéressante car elle intègre les finalités environnementale et sociale au cœur même de la définition du business model et introduit un découplage entre l'utilisation des matières premières et l'utilité des biens et services, source du bien-être individuel et collectif.

Il s'agit ainsi de passer de l'approche « quantitative » à l'approche « qualitative » qui nécessite un changement de paradigme majeur : l'abandon du mode « linéaire » au profit du mode « circulaire », essentiellement inspiré du fonctionnement des écosystèmes naturels où les déchets d'une espèce sont toujours les ressources d'une autre (quand cet équilibre est rompu, l'écosystème s'asphyxie et meurt).

LE LEVIER DE TRANSFORMATION CLÉ : LE FONCTIONNEMENT EN « BOUCLES FERMÉES »

En schématisant le mode de consommation linéaire, ce dernier se caractérise par l'extraction des matières premières qui sont transformées par les entreprises en produits revendus aux utilisateurs finaux qui s'en séparent dès qu'ils ne remplissent plus leur fonction ou sont considérés comme démodés. À la fin de leurs cycles de vie, les produits sont jetés et se retrouvent enfouis ou incinérés aux côtés des déchets qui ont servi à leur production. Ce mode de fonctionnement est aujourd'hui sous pression aux deux bouts de la chaîne. En amont, les coûts économiques et environnementaux des matières premières augmentent avec la rareté et la difficulté d'extraction de ces derniers, quand en aval, l'accumulation des déchets menace le bon fonctionnement des éco-

systemes, comme on a pu le constater avec la formation du septième continent, vastes nappes de plastiques, certaines de la taille de plusieurs pays qui dérivent au gré des grands courants marins appelés des vortex.

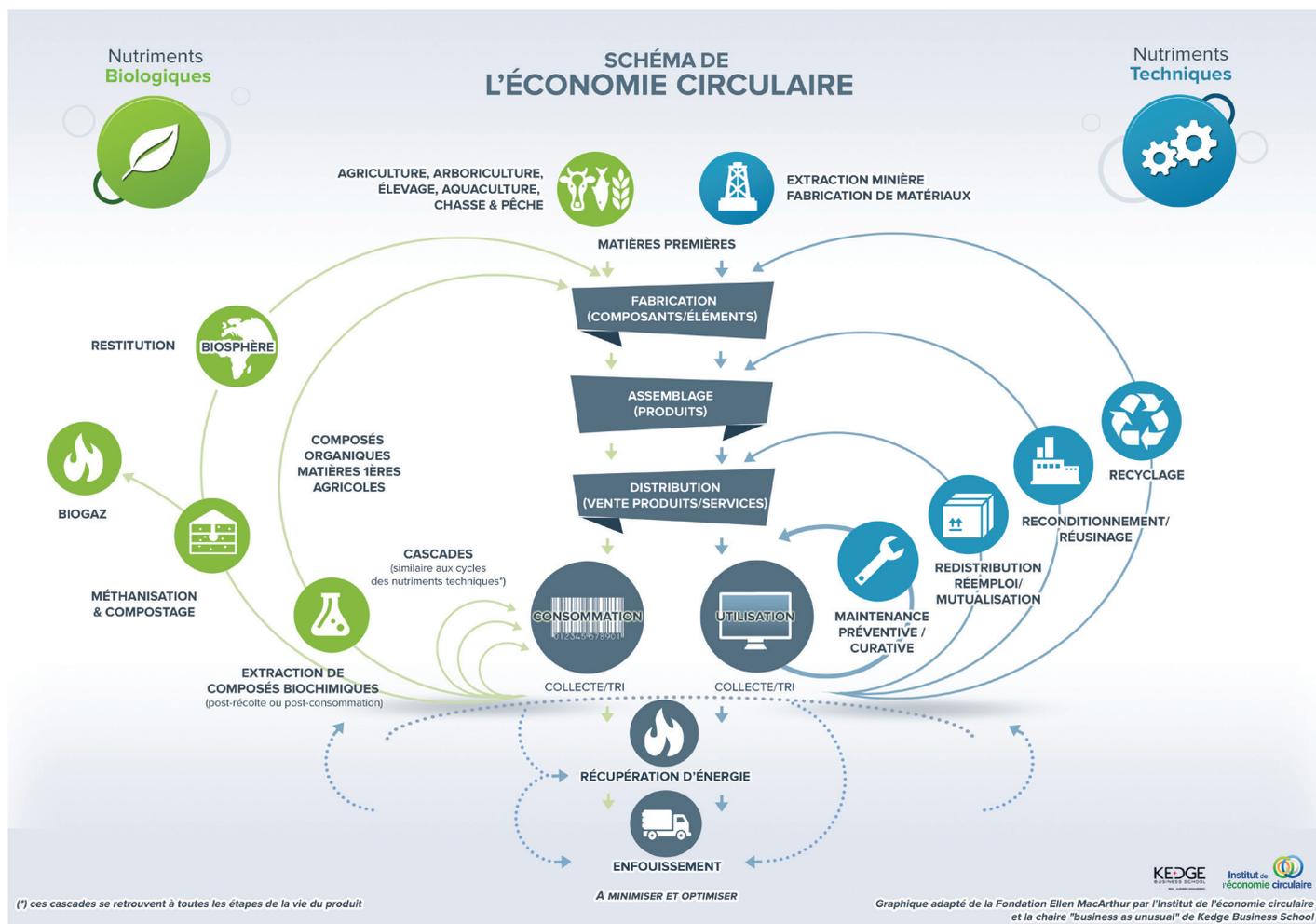
Contrairement à ce mode linéaire, la réflexion en « boucles fermées » induit une substitution du concept de « fin de vie » par celui d'une « réintégration ». En effet, tous les produits/substituts ou autres éléments qui finiraient rejetés du cycle de production et de consommation sont réinjectés à travers le réemploi, le reconditionnement ou, le cas échéant le recyclage. C'est ce que montre le schéma ci-dessous co-élaboré par Kedge Business School et l'Institut de l'économie circulaire³⁶, qui distingue le cycle des matières

biologiques de celui des matières techniques :

- Dans le premier cas, il s'agit des produits composés d'éléments biologiques et non-toxiques qui peuvent être restitués à la biosphère (via le compostage ou la méthanisation) et servir aux autres activités humaines telles que l'agriculture.
- Dans le deuxième cas, il s'agit des produits qui ne sont pas adaptés pour le retour à la biosphère (à cause de leur caractère non-naturel et nuisible pour l'écosystème qui ne saurait pas les intégrer). Dans ce cas, les produits doivent être conçus comme durables (réutilisables le plus longtemps possible et entièrement recyclables).

³⁵ Définition de l'ADEME, disponible sur : <http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/fiche-technique-economie-circulaire-oct-2014.pdf>

³⁶ Schéma disponible sur : http://www.institut-economie-circulaire.fr/Schema-de-l-economie-circulaire_a292.html



Par ailleurs, le fonctionnement en « boucles fermées » redéfinit les sources de création de valeur, qui sont, selon la Fondation Ellen MacArthur, de quatre sortes :

- **Compacité du cercle** qui fait référence à la capacité de l'entreprise à réduire l'utilisation des matières (ce terme fait référence à la notion de l'efficacité dans l'utilisation des matières premières).
- **Potentiel de durée de cycle** qui renvoie à la maximisation du nombre de cycles consécutifs pour l'utilisation des matières (via le réemploi, le reconditionnement, le recyclage, ...).
- **Potentiel de l'utilisation en cascade** des produits qui se fait via la diversification des usages dans une approche *cradle-to-cradle* où les « déchets des

uns deviennent les matières premières des autres » (ex. la chaleur produite par les serveurs sert de chauffage dans les logements)

- **Pureté des cycles** qui vise à accroître le potentiel de récupération et de recyclage des matériaux afin de diminuer le taux de déperdition lors du recyclage ou d'une autre transformation d'usage.

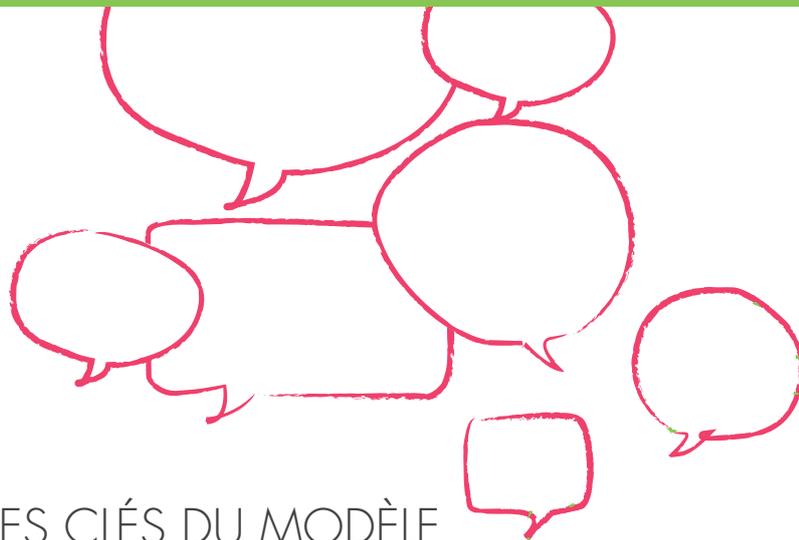
Enfin, le fonctionnement en « boucles fermées » amène naturellement les entreprises à réfléchir dans des logiques de complémentarités écosystémiques. Afin que les déchets des uns puissent devenir les matières premières des autres, la capacité d'identification des partenaires adaptés et complémentaires devient une compétence cruciale de ces acteurs qui peuvent s'engager dans une véritable « éco-

logie industrielle » si l'ensemble des déchets sont intégrés au sein du même territoire, comme c'est le cas, par exemple, du site de **Kalundborg** au Danemark.



L'analyse fine des intrants ainsi que des produits sortant le long de la chaîne de transformation contrôlée

par l'entreprise et l'identification de l'écosystème des partenaires potentiels complémentaires (dans un périmètre donné) représentent un prérequis nécessaire à une bonne intégration de la circularité dans le modèle économique.



LES COMPOSANTES CLÉS DU MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

La clé d'entrée dans le modèle économique circulaire, comme mentionné au-dessus, réside dans l'identification des produits résiduels de son activité, ainsi que des intrants nécessaires le long de la chaîne de transformation – c'est donc par une démarche d'**écoconception** que démarre la nécessaire réflexion sur l'intégration des logiques circulaires dans le modèle économique. Néanmoins, comme pour les modèles précédents, son intégration impacte l'ensemble du modèle, notamment ses composantes suivantes :

- **La connaissance fine de l'écosystème** qui entoure l'entreprise est primordiale et représente une véritable ressource clé pour pouvoir identifier et attirer les **partenaires clés qui sont complémentaires** avec son activité. La complémentarité étant définie ici comme la capacité du partenaire à intégrer les produits résiduels (ou déchets) ou au contraire à fournir à l'entreprise les intrants (matières premières) dont elle a besoin, et qui représentent les produits résiduels (déchets) du partenaire.
- Il s'agit d'autre part dans son écosystème de distinguer les **segments de clientèle qui peuvent être à la fois BtoB** (i.e les entreprises qui forment l'éco-

système de l'écologie industrielle) et **BtoC** (ex. la vente ou revente de produits modulables et réparables, potentiellement à l'infini).

- Pour les clients **BtoB**, on distingue notamment deux types de **propositions de valeur** : l'optimisation des achats des matières premières (proposition de valeur économique) et la suppression d'externalités environnementales (proposition de valeur écologique) au service de la performance globale de ces acteurs.

Quant à la clientèle **BtoC**, la proposition de valeur réside notamment dans une forte diminution de l'obsolescence, car les produits sont conçus

de manière davantage durable et réparable.

- Enfin, l'entreprise peut générer des **revenus complémentaires** grâce à la vente des produits résiduels. Cette revente a pour corollaire la baisse des coûts liés au traitement des déchets dont la quantité diminue. Enfin, la structure de coûts de l'entreprise est également fortement impactée dans le cas où cette dernière s'approvisionne grâce aux produits résiduels de ses partenaires ou en matières premières issues du recyclage.

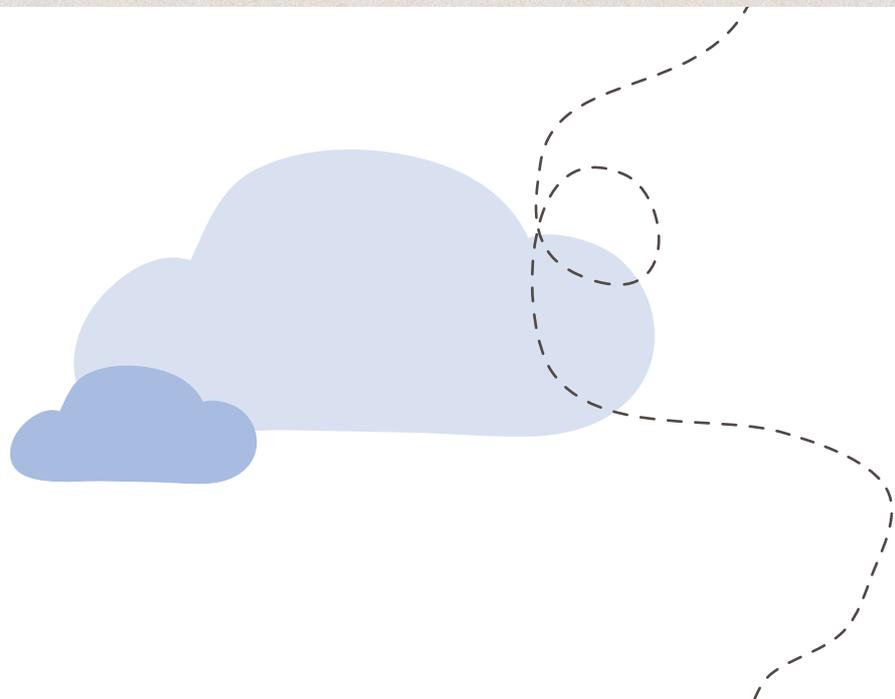
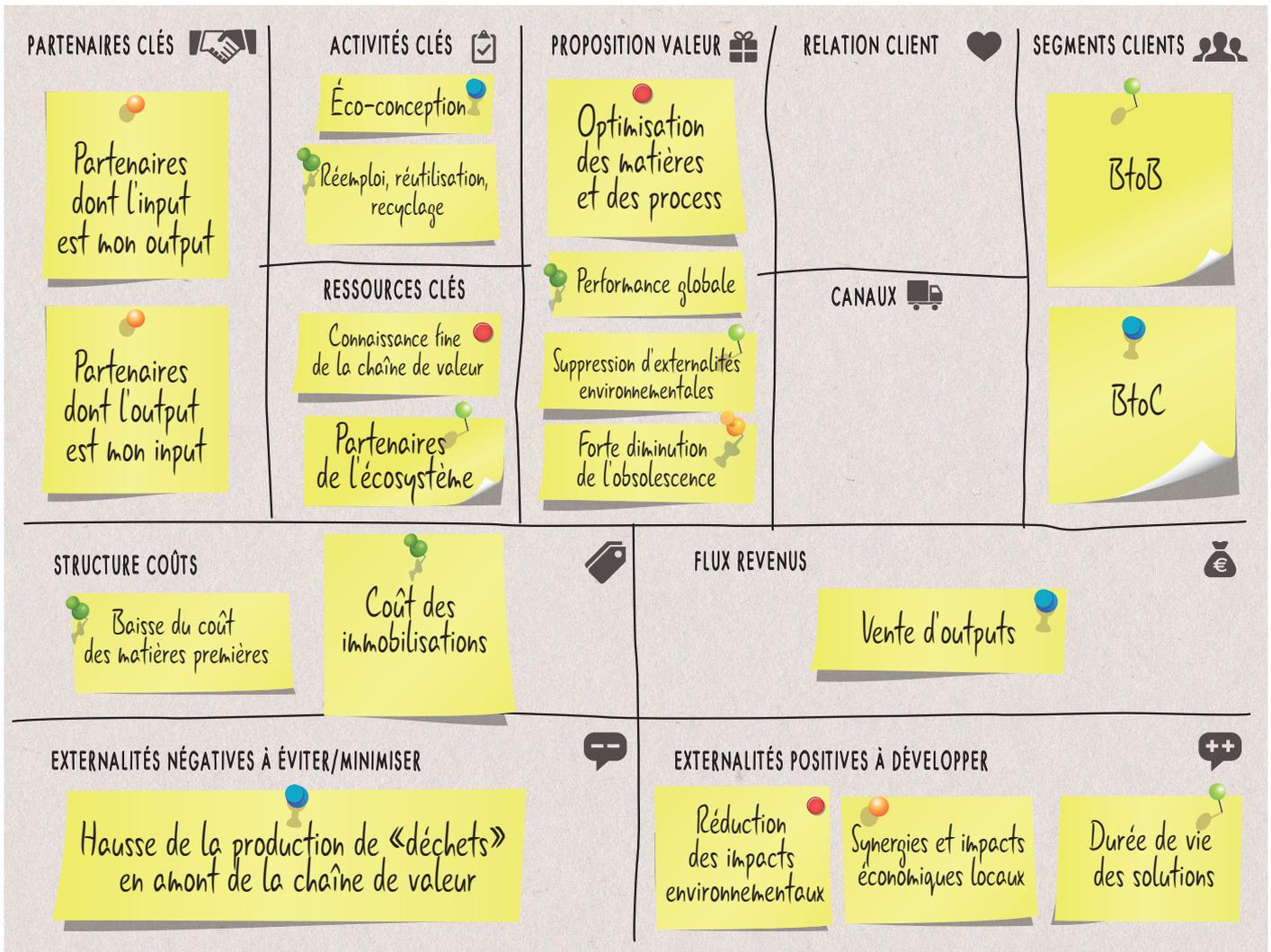
Le lien entre le développement durable et le modèle «circulaire» permet l'intégration des externalités suivantes :

Fin de l'obsolescence programmée et suppression des externalités environnementales négatives liées notamment à la production des déchets

Synergies entre acteurs locaux qui génèrent des emplois non délocalisables sont souvent **favorisées**, notamment dans le cadre des projets d'écologie industrielle

Optimisation des matières et des processus des entreprises

CANEVAS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



L'ATOUT CLÉ DU MODÈLE : L'INTÉGRATION DES LOGIQUES CIRCULAIRES COMME LEVIER POUR PÉRENNISER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DIVERSIFIER SON OFFRE

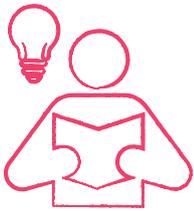
Au-delà d'inscrire la production de l'entreprise dans une logique durable notamment en internalisant les effets collatéraux liés à son activité, l'intégration des logiques circulaires dans les modèles économiques représente un levier majeur de création de valeur pour l'entreprise au moins à trois niveaux :

- **Sécurisation des approvisionnements** : Dans un environnement où les ressources naturelles deviennent de plus en plus rares, l'intégration des logiques circulaires permet à l'entreprise de sécuriser à moyen et à long terme ses approvisionnements tout en se prémunissant des fluctuations des cours de matières premières. Dans le secteur automobile, où 20% du prix des véhicules neufs est directement lié au coût de matières premières, **Renault** a développé un programme ambitieux d'économie circulaire qui lui a permis d'afficher aujourd'hui près de 30% de matières recyclées dans les véhicules neufs (avec l'objectif d'accroître ce taux à 40% avant 2016).

- **Optimisation des processus** : très naturellement, on peut penser que le travail sur l'éco-efficience de la production, intrinsèque à ce modèle, permet à l'entreprise d'optimiser sa production tout en économisant les ressources naturelles. Il s'agit en effet de l'un des volets de l'économie circulaire, mais cette logique peut être poussée plus loin en réfléchissant sur l'allègement, voire l'évitement de certains coûts structurels grâce aux partenariats originaux. Ainsi, **Quarnot Computing**, une start-up technologique française qui fournit aux clients BtoB la capacité de calculs de ses nombreux ordinateurs et l'espace Cloud a eu l'idée ingénieuse de délocaliser ces Data Centers dans des logements grâce aux partenariats noués avec des acteurs de l'immobilier. Au-delà d'être des centrales de stockage et de traitement de données, ces serveurs servent ainsi également de radiateurs, au service du confort thermique des locataires/propriétaires des logements. Cette décentralisation des serveurs lui permet de réaliser des économies importantes grâce aux coûts évités de refroidissement de ses Data Centers.

Air France donne une seconde vie à certains gilets de sauvetage périmés ainsi qu'aux bâches publicitaires en les utilisant pour fabriquer des trousseaux et pochettes de voyage revendus sur leur site Internet. De même, sur le marché de la construction, **Bouygues** envisage aujourd'hui trois axes pour contribuer à l'objectif national visant à faire passer le taux moyen aujourd'hui de réutilisation des déchets de démolition en France de 50% aujourd'hui (les déchets sont principalement utilisés comme remblais) à 70% en 2020 : d'abord, le groupe souhaite à l'avenir analyser les bâtiments existants avant de les dé-construire pour identifier les matériaux qu'il pourrait récupérer, réutiliser ou revendre, quitte à les modifier et à en changer l'usage (au Japon il existe des filières très efficaces et des plateformes de revente comme les casses automobiles) ; ensuite le groupe veut également imaginer de nouveaux modèles sur les bâtiments neufs, où les matériaux resteraient la propriété de ceux qui les ont fabriqués, et qui pourraient les récupérer lors de la déconstruction (c'est particulièrement intéressant sur les matières dont le prix augmente, comme l'acier, le béton, le plastique, le plâtre et le verre) ; enfin, l'évolutivité du bâtiment peut aussi faire partie de l'approche, pour éviter la déconstruction : à quand la construction d'un supermarché convertible en habitations – ou l'inverse ? Dans tous les cas, on voit bien que ces axes sont autant d'opportunités pouvant amener le groupe à commercialiser de nouvelles offres ...

- **Création des nouvelles offres différenciantes** : l'intégration de la circularité permet aux entreprises d'introduire sur le marché une nouvelle offre de produits – il peut s'agir des produits traditionnellement revendus mais en version « produits reconditionnés » (ex. produits **Diamond Select** de **Philips** détaillés ci-contre), de même que des produits nouveaux créés à la base des « déchets » dans une logique d'*upcycling*³⁷ : ainsi, à titre d'exemple,



L'analyse fine des intrants et des produits résiduels de l'entreprise évoquée au-dessus doit ensuite

s'accompagner de la réflexion sur le modèle économique à mettre en place pour permettre l'intégration durable des logiques fonctionnelles. Cette phase suscite une interrogation sur la possibilité de la réduction des coûts à court, moyen et long terme *via* la sécurisation des approvisionnements, l'optimisation des processus, ainsi que sur la génération et pérennisation des revenus grâce aux nouvelles offres différenciantes.

³⁷ L'*upcycling* fait référence à une action qui consiste à « récupérer des matériaux ou des produits dont on n'a plus l'usage afin de les transformer en matériaux ou produits de qualité ou utilité supérieure. »

Étude
de cas

PHILIPS HEALTHCARE

Économie circulaire

Philips, entreprise néerlandaise fondée en 1891, se classe aujourd'hui parmi les plus grands groupes mondiaux en matière d'électroménager, d'équipement médical et d'éclairage. Au fil du temps, le domaine « soins de santé » est devenu l'activité principale du Groupe, et a représenté en 2014 environ 43% du chiffre d'affaire consolidé.

L'entreprise s'est positionnée dans sa mission même par rapport à un enjeu sociétal, en se fixant pour objectif d'améliorer la vie de 3 milliards de personnes dans le monde en 2025. Confrontée à l'augmentation constante des coûts de fabrication des équipements médicaux liée en grande partie à l'accroissement des prix de matières premières de plus en plus rares, l'entreprise fut obligée d'adapter ses prix de vente à cette augmentation. Ce fonctionnement linéaire s'est révélé antagoniste à sa mission qui exige, au contraire, le renforcement de l'accessibilité des produits. Face à ce constat, l'entreprise s'est engagée dans une démarche ambitieuse d'économie circulaire et a noué en juin 2013 un partenariat mondial avec la Fondation Ellen MacArthur, à l'origine d'un nouveau *business model* qui a pour vocation d'être infusé dans l'ensemble de ses activités.

Quant à l'entité Healthcare, ce changement s'est notamment traduit par la conception du programme *Philips Diamond Select* qui consiste en la revente d'équipements médicaux reconditionnés.

Business Model

L'objectif de ce programme est d'offrir aux hôpitaux le service de qualité pour un prix moindre, ceci étant garanti par la baisse des coûts de fabrication des équipements reconditionnés. Afin d'obtenir le taux de récupération suffisant des équipements en fin de vie, le déploiement du programme *Diamond Select* s'est accompagné pour certains produits neufs du passage de la vente à la location.

Cette offre repose ainsi sur un business model innovant qui combine la circularité et la fonctionnalité, dont la conjugaison permet à l'entreprise d'élargir sa base de clientèle à deux niveaux : la captation de nouveaux clients pour les produits reconditionnés vendus au prix moindre et l'élargissement de la clientèle de base grâce à la baisse des prix de location et de vente des équipements neufs. Cette dernière résulte de la considération de la valeur résiduelle des produits loués ou vendus, récupérés dans le cadre du programme *Diamond Select*.

Nous retrouvons, dans cette étude de cas, les attributs distinctifs du modèle économique de l'économie circulaire :

1. Ce modèle se caractérise par un découplage qui se traduit par la baisse du coût des matières premières malgré la génération des revenus supplémentaires – grâce à la récupération des objets « en fin de vie » auprès des usagers, la production et la revente des équipements reconditionnés *Diamond Select* ne nécessite presque aucun coût de matières premières.
2. Le fonctionnement à long terme de ce système repose sur la capacité de l'entreprise à animer son écosystème de partenaires capables de fournir en quantité suffisante les équipements usagés pour le reconditionnement (ou le recyclage). Ce besoin amène certains acteurs, dont Philips, à créer des systèmes de fidélisation (ex. contrats de location) des partenaires clés (clients des produits neufs pour Philips).
3. L'écoconception des produits devient une activité clé de l'entreprise

qui a pour objectif, dans le cadre de la production des équipements neufs, de les rendre durables pour favoriser leur réemploi ou leur recyclage à l'infini. L'incitation financière à la fabrication de produits durables est intrinsèque au modèle circulaire.

4. Pour cette raison, la proposition de valeur est multidimensionnelle – les clients de Philips bénéficient de produits à performance globale supérieure, à la durée de vie accrue et dont les externalités environnementales négatives ont été réduites. En parallèle, les clients peuvent bénéficier de l'offre des produits reconditionnés, davantage accessibles.

5. Il reste néanmoins un point à souligner : le déploiement de ce modèle peut s'accompagner de nouveaux coûts d'immobilisations, reposant sur un outil industriel important – Philips a fait construire plusieurs centres de démantèlement et de reconditionnement aux Etats-Unis et en Europe.



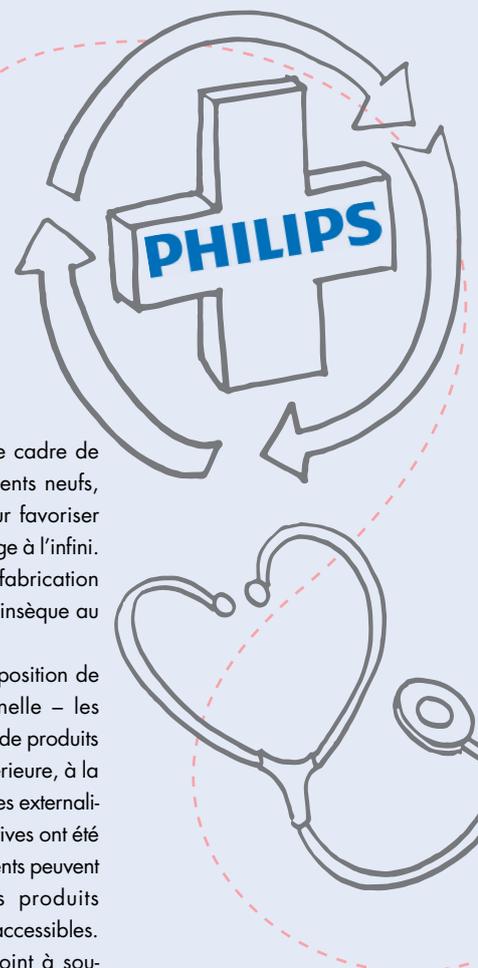
Évolution

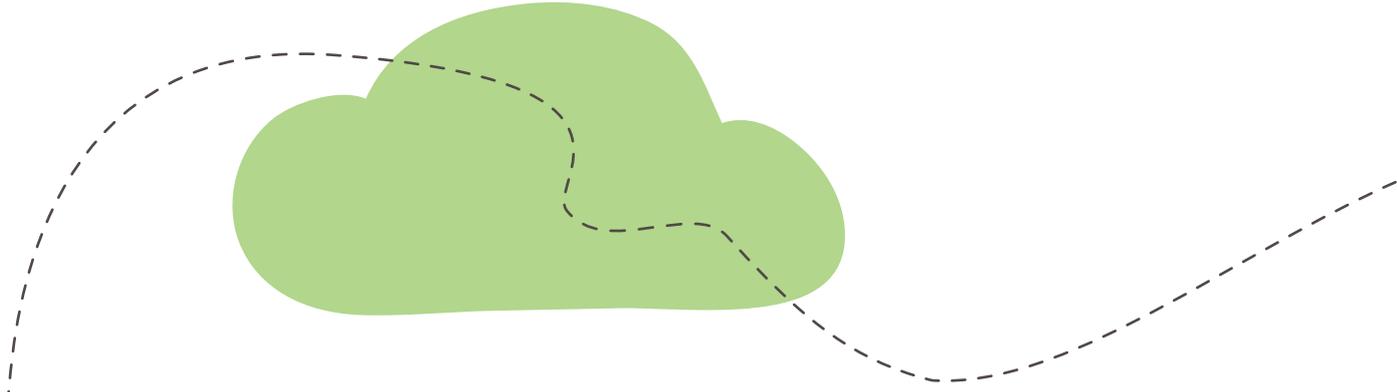
Le volume des produits reconditionnés vendus par Philips a cru depuis 20 pour atteindre environ 10% des ventes totales aujourd'hui¹. D'autre part, malgré l'absence d'informations spécifiques aux produits issus des initiatives qui relèvent de l'économie circulaire, le Groupe affiche un chiffre d'affaire généré par la vente des « produits verts » à plus de 50% (= 11,8 milliards €).

Sources

<http://www.philips.com/about/sustainability/ourenvironmentalapproach/greeninnovation/circulareconomy.page>
<http://www.theguardian.com/sustainable-business/gallery/2014/nov/25/integrating-circular-systems-into-healthcare-in-pictures>
<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/about/global-partners/philips>

¹ www.theguardian.com/sustainable-business/philips-healthcare-portfolio-inspired-circular-economy





3 // QUELQUES CLÉS POUR REPENSER VOTRE BUSINESS MODEL

En résumé, voici quelques recommandations simples pour vous aider à élaborer votre approche de l'innovation par les nouveaux modèles économiques en intégrant les principaux éléments de cette étude. Ces recommandations n'ont pas vocation à définir un cadre de mise en œuvre précis à suivre pas à pas. Elles doivent être considérées comme une trame de réflexion que vous pourrez enrichir et développer en fonction de votre maturité sur ces sujets, de vos méthodes d'animation et de création ou de vos spécificités sectorielles, organisationnelles, culturelles, ...

1) Cernez l'évolution de votre secteur et de votre entreprise au regard des 4 changements clés identifiés : apparition rapide de nouveaux modèles issus du monde numérique, désintermédiation/nouvelles intermédiations, déssectorisation et évolution des rapports avec vos clients/consommateurs.

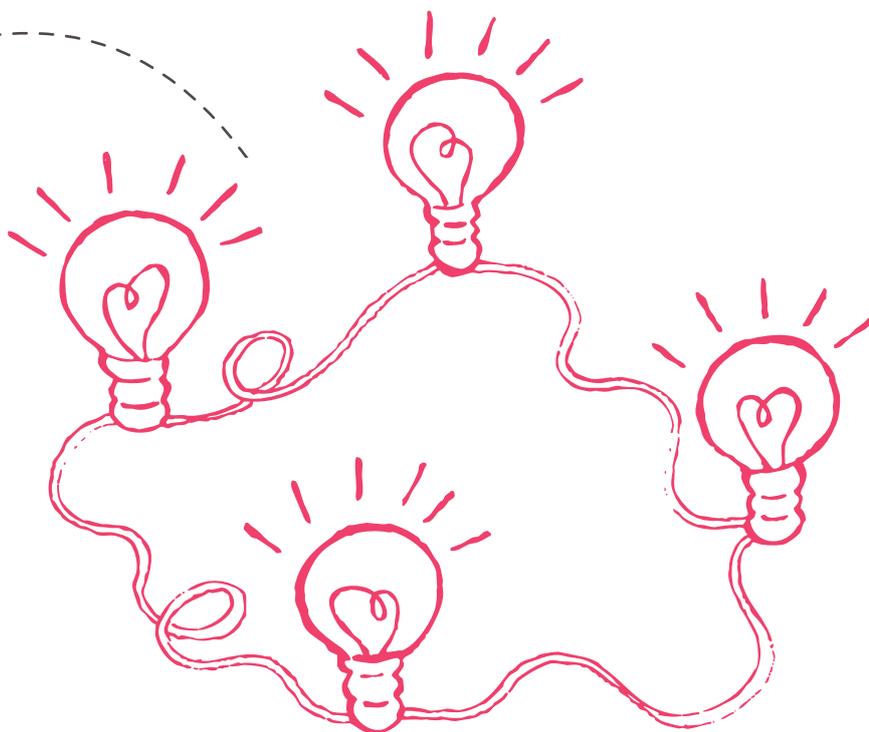
- Réalisez une synthèse des tendances à partir de tous les matériaux dont vous pouvez disposer à la fois à l'interne qu'à l'externe (études, benchmarks, interviews, ...)
- Qualifiez le niveau de pénétration de ces changements clés sur votre secteur, notamment en cartographiant les initiatives qui apparaissent sur votre marché (plateformes et interfaces, offres plus complètes et

couvrant des besoins plus larges, marques ou approches reposant sur des communautés, ...)

- Analysez les forces et faiblesses de votre modèle existant en intégrant d'une part les externalités positives et négatives et la réponse aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux
- Estimez les risques et les opportunités potentiels de cette évolution sur vos différents marchés et les composantes de votre modèle, via des inputs internes (ex. itw des directions commerciales, marketing, stratégie et innovation, ...) et externes (entretiens avec vos clients, des ONG, un panel dédié, ...) de vos parties prenantes.

2) Intégrez les 3 nouvelles formes d'économie : circulaire, collaborative et fonctionnelle pour innover dans votre modèle économique

- Constituez une structure de réflexion qui vous permette d'avoir une vision la plus large et transversale possible (implication de parties prenantes internes et si possible externes)
- Représentez votre modèle économique actuel en utilisant, par exemple, le Business Model Canvas présenté dans l'étude enrichi des externalités positives et négatives.
- Immergez-vous dans les nouveaux modèles économiques en explorant les pratiques les plus avancées de votre secteur au niveau mondial ainsi que sur d'autres secteurs (car



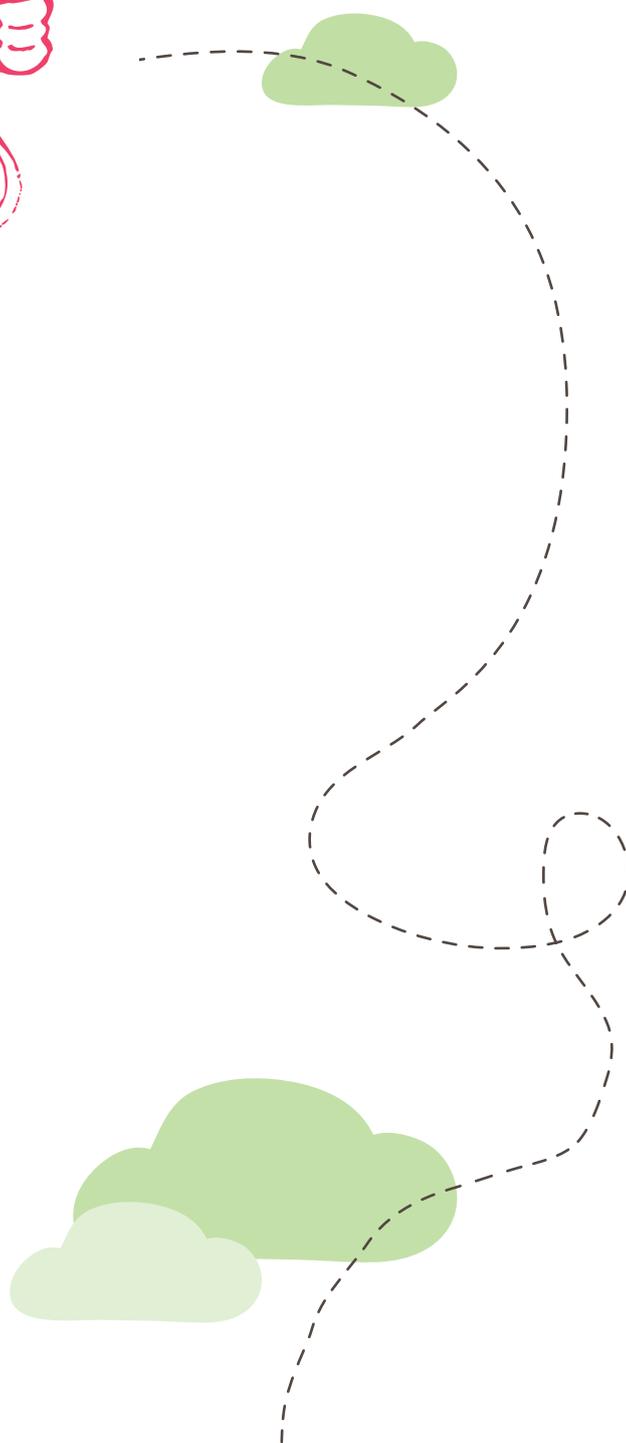
tous se transforment et le processus de déssectorisation renforce l'intérêt de cette approche transverse). Décalez-vous en transposant ces initiatives sur votre modèle économique.

- Challengez votre proposition de valeur et votre modèle économique actuel notamment au travers des questions suivantes :

- Quelles sont les composantes clés de ma proposition de valeur valorisées par mes clients actuels (et potentiels)?
- Quels sont les aspects de ma proposition de valeur antagonistes par rapport aux défis sociétaux et environnementaux identifiés? Lesquels peuvent, à l'inverse, contribuer à la résolution du ou des défis?
- En fonction du niveau de faisabilité et du potentiel de différenciation, quel modèle économique (collaboratif, fonctionnel, circulaire) est-il le plus adapté pour initier la transformation de votre modèle actuel?

- Transformez et/ou affinez votre proposition de valeur notamment au travers des questions suivantes :

- Comment créer de nouvelles propositions de valeur à partir de mes actifs matériels et immatériels pour conquérir de nouveaux marchés tout en répondant à mes défis sociétaux et environnementaux et en créant de la valeur élargie ?
- Comment puis-je mieux répondre aux besoins des clients et améliorer ma proposition de valeur pour un coût équivalent ou inférieur tout en intégrant les externalités négatives et renforçant les externalités positives?





BIBLIOGRAPHIE

Dans le cadre de cette étude, nous avons consulté un grand nombre de sources (ouvrage, rapports, études, enquêtes, articles de presse spécialisées, etc.). Voici certaines des sources les plus substantielles, auxquelles nous devons en partie notre réflexion.

ADEME. (2012).

Une étude des profils de consommation écologiques, décembre 2012.

Arvidsson, A. & Peitersen, N. (2013).

The Ethical Economy : Rebuilding Value After the Crisis, Columbia.

Bawens, M. (2015).

Sauver le monde, LLL.

BNP Paribas & The Boson Project. (2015).

La Grande InvaZion.

Collectif OuiShare, sous dir.

de Filippova, D. (2015).

Société collaborative : la fin des hiérarchies, Rue de l'échiquier.

Cone Communications & Ebiquity

2015 Global CSR Study.

Deloitte. (2011).

Sustainability Strategy 2.0 – Next-generation driver of innovation, Deloitte.

Deloitte. (2015).

The Deloitte Millennial Survey 2015 – Mind the Gaps, Deloitte.

Deloitte Monitor. (2015).

Uberisation: Partager ou Mourir ?, Juillet 2015

Eccles, R. & Serafeim, G. (2013).

« *The Performance Frontier : Innovating for a Sustainable Strategy* », in Harvard Business Review.

Ellen MacArthur Foundation, Sun, McKinsey Center for Business and Environment (2015)

Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe.

Gaglio G., Lauriol J. et Du Tertre C. (2011).

L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?, Éditions Octares, 2011.

ING. (2015).

Rethinking finance in circular economy, mai 2015.

InMobi. (2013).

Global Mobile Media Consumption : Reaching Millennials, InMobi, février 2013

Institut Montaigne. (2015).

Big data et objets connectés : Faire de la France un champion de la révolution numérique.

McKinsey Global Institute. (2011).

Resource Revolution : Meeting the world's energy, materials, food, and water needs.

MSL Group. (2014)

The Future of Business Citizenship.

Nidumolu, R., Prahalad, C. & Rangaswami, M. (2009).

« *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation ?* », in Harvard Business Review.

Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2011).

Business Model : Nouvelle Génération, Pearson.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011).

« *Creating Shared Value* », in Harvard Business Review.

P2P Foundation, Orange. (2012).

Synthetic Overview of the Collaborative Economy.

Rifkin, J. (2011).

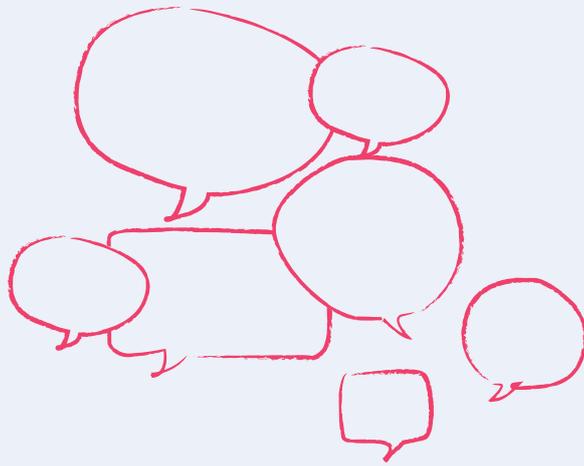
The Third Industrial Revolution : How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World, Palgrave Macmillan.

Rifkin, J. (2014).

The Zero Marginal Cost Society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism, Palgrave Macmillan.

SustainAbility. (2015).

Model Behavior II: Strategies to Rewire Business, juin 2015.



L'INNOVATION PAR LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

25 rue Titon, 75011 Paris
+33 (0)1 40 29 43 00
innovation@utopies.com

Elisabeth LAVILLE // laville@utopies.com
Patricia CORTIJO // cortijo@utopies.com
Alvaro PALAU // palau@utopies.com
Thomas BUSUTTIL // busuttill@utopies.com
Jan KOLAR // kolar@utopies.com

www.utopies.com

UTOPIES[©]