

Comment créer des business models plus durables¹

Par Christophe Sempels²

Pour enrayer la course aux volumes, les nouveaux modèles économiques doivent concilier rentabilité et impact social et environnemental, en se concentrant sur la valeur servicielle.

La grande majorité des modèles économiques actuels nous placent devant de terribles paradoxes. Ils appellent à vendre toujours plus, alors même qu'un nombre croissant de marchés sont saturés ou qu'ils sont en voie de l'être. Dans cette course aux volumes, ces modèles requièrent une quantité croissante de matières premières et d'énergie alors même que nos ressources sont limitées. Pourquoi dès lors nous étonner de l'hyper concurrence, de la banalisation croissante des offres, faisant trop souvent du prix le principal facteur discriminant, et conduisant inexorablement à une érosion des marges ? Comment espérer concilier réussite économique, préservation de notre environnement et accroissement du bien-être ? Le processus même de nos modèles économiques n'est-il pas périmé ? Heureusement, il existe une alternative à la course aux volumes.

Imaginez un instant concevoir, fabriquer et vendre des produits phytosanitaires pour les agriculteurs. Herbicides, fongicides, défoliants, insecticides... Tous font partie de la gamme que vous mettez sur le marché. En facturant vos produits à la quantité vendue, difficile – pour ne pas dire impossible – de concilier réussite économique et amélioration environnementale, sociale ou sanitaire notable. Difficile, aussi, d'aller dans le sens d'une réglementation et d'une attente sociale prônant toujours moins d'intrants chimiques dans nos cultures.

Facturer une solution intégrée

Une autre voie est pourtant possible. [En interrogeant la raison d'être profonde de votre entreprise](#) face au besoin réel de l'agriculteur, il devient alors logique de protéger les cultures des nuisibles et des maladies. Ne serait-il dès lors pas envisageable de vendre à l'agriculteur, en lieu et place des bidons de produits chimiques, une solution intégrée de protection de ses cultures, facturée à l'hectare ?

Simple pirouette marketing ? Non, car en vous rémunérant à l'hectare protégé, la quantité de pesticides introduite dans les champs n'est plus le moteur de votre revenu, mais un coût qu'il est désormais avantageux de réduire. Réorienter sa R&D pour trouver des solutions moins gourmandes en produits, voire des solutions de substitution moins coûteuses à mettre en œuvre, devient un enjeu stratégique de développement. Ainsi, le piégeage de parasites avec des phéromones ou l'introduction d'insectes prédateurs des nuisibles deviennent, par exemple, des solutions avantageuses à déployer, et les services écologiques rendus, monétisables. Ce faisant, le bilan environnemental et social de l'entreprise peut s'améliorer en même temps que la réussite économique et financière.

¹ Article publié dans Harvard Business Review France – Version HBR disponible sur <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/05/15472-creer-business-models-plus-durables/>

² Directeur de la recherche-action chez LUMIA

Cocréer de la valeur

En passant d'une logique volumique à une logique centrée sur la valeur servicielle d'une solution intégrée, la dynamique de création, de production et de monétisation de la valeur devient radicalement différente. Elle permet de créer un rapport totalement renouvelé avec l'agriculteur, en fondant la relation sur la cocréation et la coopération. La capacité à construire avec lui les solutions les plus appropriées au contexte spécifique des parcelles à protéger devient stratégique (lire aussi la chronique : [« Redécouvrez l'intelligence collective »](#)). Dans ce contexte, la confiance, la pertinence des solutions déployées, la connaissance dans des domaines non plus seulement agronomiques et chimiques, mais aussi biologiques et entomologiques deviennent des ressources clés. Soit autant de ressources immatérielles qui sont de facto placées au cœur de ce nouveau modèle économique et dont la qualité influe directement sur l'efficacité de la solution.

Alors même que, dans le modèle initial, les revenus et la rentabilité étaient fondées sur la capacité à vendre toujours plus de produits, le moteur de la rentabilité devient désormais l'intelligence et l'ingéniosité avec lesquelles les objectifs de protection sont atteints. Soit des ressources immatérielles qui, contrairement aux ressources matérielles, sont potentiellement illimitées !

Questionner la raison d'être de l'entreprise

Ce modèle d'innovation stratégique est non seulement opérationnel, mais il s'applique en outre à tout type d'organisation. De nombreuses entreprises du secteur agricole, de l'industrie légère ou lourde (production d'emballages, usinage de pièces mécaniques, production de revêtement technique de surface...) ou du secteur tertiaire (centre d'appels téléphoniques, entretien d'espaces verts, négoce de matières premières aromatiques...) ont ainsi transformé leur modèle.

Chaque cas est évidemment singulier. Mais le processus analytique s'appuie sur un questionnement balisé. La raison d'être profonde de l'entreprise est questionnée. Une analyse fine des enjeux d'usage est menée, tout comme une identification des ressources immatérielles présentes dans l'entreprise. Une fois ces ressources identifiées, leur potentiel réel et les effets serviciels anticipés sont évalués. Autre axe de travail, les externalités positives et négatives induites par le modèle en place sont passées en revue, afin de permettre leur meilleure prise en charge et/ou leur meilleure valorisation sur un plan monétaire et non monétaire. Ces analyses permettent de faire émerger les contours d'une solution intégrée pour laquelle il reste à définir les modalités de facturation et les modes de contractualisation innovants, critères indispensables au changement du centre de gravité du modèle. Finalement, la gouvernance opérationnelle doit être adaptée à la mise en œuvre de ce nouveau modèle.

Améliorer sa rentabilité et son impact social et environnemental

Ces modèles économiques portent en eux des bénéfices environnementaux et sociaux avérés, ainsi qu'une efficacité accrue en matière d'usage. Ainsi, une entreprise d'emballage ayant adopté ce type de modèle a vu la quantité de matière première qu'elle utilisait réduite de 48%. Pour ce faire, elle a élargi son offre à la garantie de l'intégrité des produits transportés sur l'ensemble de la chaîne logistique. La coopération avec ses parties prenantes internes et externes a été un facteur clé de succès dans la mise en œuvre du nouveau modèle, impactant positivement la qualité du travail et la qualité relationnelle vécue avec l'ensemble de son écosystème d'affaires. Cette même entreprise a vu le prix payé par ses clients baisser de 20% par rapport à la situation antérieure. Et même si le chiffre d'affaires sur le contrat a baissé, la rentabilité s'est significativement améliorée, la marge bondissant de 45% (lire aussi l'article : [« Concilier développement durable et rentabilité »](#)).

De la même manière, BeeOdiversity, une entreprise apicole vendant initialement du miel, a pris conscience qu'elle disposait d'un véritable trésor d'informations sur la biodiversité environnante, grâce au pollen amené dans les ruches par les abeilles. En s'appuyant sur cette ressource immatérielle, elle s'est transformée pour proposer à ses clients une solution de veille environnementale sur un site donné, couplée à des recommandations sur les manières optimales d'en améliorer la qualité. Cette transition lui a permis de servir

avec bien plus de pertinence et d'efficacité sa raison d'être de protection des écosystèmes de vie des pollinisateurs, en faisant passer son revenu annuel moyen par ruche de 400 euros à 4 000 euros.