

ENTREPRISE & POST-CROISSANCE

RÉINITIALISER NOS MODÈLES ÉCONOMIQUES,
COMPTABLES ET DE GOUVERNANCE

Prophil Entreprendre
pour le bien commun

EN COLLABORATION AVEC

HEC
PARIS
Society & Organizations

Audencia

LUMIA

AVEC LE SOUTIEN DE

FIR

CNCC
COMITÉ NATIONAL DES
CONSEILLERS AUX
COMPTES

norsys
GROUPE

SeaB:rd
Impact

LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION DE NOS MODÈLES ÉCONOMIQUES

PAR CHRISTOPHE SEMPELS

Dans cet article, Christophe Sempels (voir présentation p. 20) revient sur les différentes étapes pour transformer les modèles économiques vers plus de soutenabilité.

Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Le modèle économique d'une organisation est l'architecture de ses processus de :

- **Création de la valeur** : c'est la valeur qu'une entreprise crée à travers ses offres (produit, service, solution,...). On dit que de la valeur est créée lorsque l'entreprise apporte un bénéfice à ses clients, ou les aide à résoudre un problème.
- **Production de la valeur** : c'est la manière dont l'entreprise produit ses offres. Pour cela, elle doit mobiliser les bonnes ressources, les allouer aux différentes activités et organiser le travail à accomplir.
- **Distribution de la valeur** : une fois les offres produites, il faut les acheminer vers les clients en organisant les canaux de distribution et d'interaction, ainsi que les espaces de prestation.
- **Appropriation de la valeur** : l'entreprise doit veiller à ce que les clients comprennent et s'approprient la valeur ajoutée de ses offres, ainsi que la manière de les utiliser pour en tirer le meilleur en termes de valeur d'usage.
- **Monétisation de la valeur** : l'entreprise doit définir les modes de contractualisation et ce qu'elle va facturer à ses clients. L'objectif est ici de générer le chiffre d'affaires.
- **Répartition de la valeur** : l'entreprise doit distribuer la valeur monétaire générée entre les parties prenantes internes et externes et les besoins de l'activité.

L'obsolescence des modèles économiques fondés sur le volume

Inscrits dans un système économique fondé sur la croissance du PIB, **la plupart des modèles d'affaires des entreprises sont construits sur des logiques volumiques**. Pour que l'entreprise se développe, elle doit vendre toujours plus d'unités de produits, de services ou de solutions. Un constructeur automobile doit ainsi vendre toujours plus de voitures, un distributeur d'eau toujours plus de m³ d'eau ou un cabinet d'avocats toujours plus de jours/homme et d'études.

De manière générale, **la dynamique de performance des modèles fondés sur le volume repose principalement sur les économies d'échelle et la recherche de gains de productivité**. L'objectif est de diminuer le coût unitaire de production afin de réduire les prix, et ainsi augmenter le nombre de clients solvables, et donc les volumes de vente. Dans cette configuration, **l'entreprise n'est donc pas incitée à développer la durabilité de son offre ou à orienter sa R&D pour réduire les volumes**, car la hausse des prix qui en résulte ne permet généralement pas de compenser le manque à gagner. Pire, elle tire souvent sa rentabilité de l'obsolescence programmée des produits vendus.

La « mécanique » des modèles volumiques fonctionne bien jusqu'à ce que les marchés saturent, c'est-à-dire que leur taux de croissance stagne ou diminue, ce qui est déjà le cas dans de nombreux secteurs d'activités et zones géographiques¹. Parce qu'ils sont fondés sur

1. Le taux de croissance moyen annuel de l'Europe (des 15 pour raisons de disponibilité statistique) était ainsi par exemple de 5,3% entre 1961 et 1970, de 3,2% entre 1971 et 1980, de 2,5% entre 1981 et 1990, de 2,3% entre 1991 et 2000 et de 1,1% entre 2011 et 2016 (source : OCDE). Et si l'innovation crée effectivement des « poches » de croissance, elles s'épuisent de plus en plus vite en raison d'une saturation toujours plus rapide des marchés, expliquée notamment par le besoin d'intensification propre à la croissance (voir p. 20).

un principe d'abondance énergétique et de ressources à bas coût (y compris humaines), **ces modèles vont eux-mêmes devenir obsolètes** d'un point de vue économique, environnemental et social. Mais comment en sortir ? Des alternatives existent, avec différentes ambitions allant de la réduction des impacts négatifs à la neutralité, voire au changement dans la dynamique de performance et à la régénération des systèmes socio-écologiques.

Réduire ou éliminer ses impacts

Tout effort de neutralisation de ses impacts négatifs passe d'abord et avant tout par leur **réduction à un seuil incompressible**. Pour ce faire, l'entreprise dispose de toute une série de moyens, tels que l'éco-conception et l'éco-efficacité, l'économie circulaire, l'écologie industrielle et territoriale, l'intégration de technologies plus propres et l'usage de la bonne intensité technologique en fonction des différents usages². Pour accompagner la réduction de ses impacts négatifs, toute entreprise peut s'appuyer sur les prescrits de la science, en adoptant par exemple une stratégie climat fondée sur les « Science based Targets », avec des objectifs de réduction de gaz à effet de serre conformes aux trajectoires de 1,5°C ou de 2°C d'élévation maximale des températures prescrites par le GIEC.

Alors que de plus en plus d'entreprises se revendiquent « neutres en carbone », il nous semble nécessaire de revenir sur les limites de cette démarche. **La neutralité carbone n'ayant de sens qu'à l'échelle planétaire**, une entreprise ne peut que revendiquer sa contribution aux objectifs de neutralité carbone globaux. Et pour ce faire, il n'y a que deux instruments : d'abord réduire ses émissions à leur seuil incompressible, puis soutenir une initiative de séquestration via un puits anthropique³, préférentiellement biologique et non technologique – ces derniers ayant une mise en œuvre plus coûteuse, consommatrice d'énergie et incertaine (ADEME, 2021). Néanmoins, **les capacités de séquestration biologique ne sont pas infinies**, elles sont d'ores et déjà largement en deçà du niveau actuel d'émissions et appellent donc à leur réduction drastique.

2. Nous parlons ainsi plus volontiers de « right tech » combinant high-tech ou low-tech en fonction des usages plutôt que du recours systématique au high-tech.

3. Un puits anthropique est un puits de carbone géré par l'Homme (sols vivants cultivés, forêts gérées, ...).

Même si toutes les entreprises parviennent à réduire leurs émissions à un niveau compatible avec la biocapacité des écosystèmes, mais qu'elles restent toutes engagées dans une dynamique de croissance, ces émissions incompressibles augmenteront en absolu. C'est pourquoi **la compensation des impacts négatifs résiduels et notamment du CO₂ ne permet pas de s'affranchir de la réflexion autour des limites à la croissance et de la nécessaire transformation des modèles économiques**.

Revoir sa dynamique de performance

La transformation du modèle économique implique de modifier tous les éléments qui participent à la logique de performance d'une entreprise, et a donc un **impact systémique** sur l'organisation. Cela suppose notamment une évolution du modèle de revenus et donc du mode de contractualisation, induisant le plus souvent une adaptation de l'offre et de ses modalités de production et de distribution.

Chaque modèle économique a sa propre dynamique de performance économique et financière. Ainsi, un modèle de service premium aura pour moteur clé la qualité et l'expérience client, tandis qu'un modèle low-cost se fondera sur la maîtrise des coûts et tout ce qui l'autorise. Cette logique de performance définit les présupposés implicites d'un modèle économique et les intérêts à défendre par l'entreprise. À ce titre, elle joue un rôle crucial dès qu'il s'agit de transformer les modèles pour plus de soutenabilité.

Afin d'avoir un impact plus systémique, l'entreprise peut décider de transformer son modèle économique vers des **modèles centrés sur les gains d'efficacité** (économie de la fonctionnalité et de la coopération, modèles serviciels). L'efficacité renvoie à la qualité avec laquelle un résultat est atteint au regard des moyens engagés et des effets négatifs associés. Par exemple, le médicament B est plus efficace que le médicament A s'il présente moins d'effets secondaires tout en agissant plus vite et en étant moins cher à produire. L'efficacité est à ne pas confondre avec l'efficacité, qui exprime la capacité à atteindre un résultat donné indépendamment des moyens utilisés (un médicament contre la fièvre sera efficace s'il fait baisser la fièvre). Ainsi, une action peut être efficace sans être efficace comparativement à une autre action.

Dans ce type de modèle, la rentabilité repose en totalité ou en partie sur la capacité à générer des gains d'efficacité (Sempels et Alzéal, 2020) : plutôt que de vendre un produit ou un équipement donné, il s'agit d'en **facturer l'usage et/ou plus directement le service qu'il produit**. Ce qui présuppose de modifier drastiquement la dynamique de performance. Par exemple, vendre des produits phytosanitaires au volume aux agriculteurs rend très difficile la mise en œuvre de gains d'efficacité environnementaux ou sociaux, l'intérêt de l'entreprise étant de vendre toujours plus de produits. La possibilité de réduire les impacts négatifs sur la santé de la biodiversité, des sols et des personnes est alors très limitée. En faisant un pas de côté et en imaginant désormais vendre une solution de protection de culture facturée par exemple à l'hectare protégé, les produits phytosanitaires deviennent désormais un coût qu'il est économiquement avantageux de réduire au strict minimum. L'entreprise aura donc tout intérêt à orienter sa R&D sur les moyens de protection de culture les plus efficaces à mettre en œuvre pour atteindre le taux de rendement cible indiqué dans le contrat. Ainsi, **en changeant l'offre et son mode de contractualisation, c'est toute la dynamique de performance du modèle économique et ses présupposés implicites qui sont modifiés**.

Voici un autre exemple d'application du principe d'efficacité économique avec l'évolution d'un parc de machines à laver industrielles :

- Le modèle économique classique consiste à vendre les machines à l'unité : l'entreprise n'a pas d'incitation à optimiser la taille du parc de machines ni à optimiser leur durée de vie au-delà de la moyenne du marché. Il est par ailleurs impossible de mettre en œuvre une approche circulaire, le transfert de propriété rendant la récupération de la machine en fin de vie aléatoire.
- Le passage à un modèle locatif fondé sur une facturation via un loyer fixe par machine incite à présent à optimiser leur durée de vie, puisqu'elles produisent désormais un revenu récurrent. L'équipementier garde la propriété de la machine, ce qui permet d'appliquer des principes d'économie circulaire et donc un usage plus efficace des ressources. Néanmoins, l'entreprise n'est pas incitée à revoir le dimensionnement de son parc ou à agir sur le comportement d'usage des utilisateurs.

- Ce modèle locatif de mise à disposition des machines peut s'appuyer sur une autre unité de facturation, p.ex. au cycle de lavage, ce qui modifie un peu plus la logique. L'équipementier a désormais intérêt à dimensionner le parc au plus près de son usage réel afin d'en optimiser l'usage, car cela agit directement sur la rentabilité du contrat. Le client est par ailleurs incité à optimiser le remplissage de ses machines puisqu'une machine à moitié vide lui coûte le même prix qu'une machine pleine. Cette facturation influe aussi sur le comportement d'usage du client.
- Une dernière évolution peut consister pour l'équipementier à proposer directement un modèle serviciel centré « résultat », visant à délivrer une prestation de nettoyage de linge facturée à la tonne de linge lavé. Le modèle intègre alors les consommables : plus la prestation sera efficace et donc économe en eau, en électricité et en consommable, plus la marge s'améliorera.

S'il est bien construit et monétarisé, le modèle économique incite donc les parties prenantes à optimiser l'usage des ressources, et générer des économies financières pouvant être partagées entre le prestataire et son client. Il devient alors possible de développer des logiques gagnant-gagnant où une entreprise peut voir sa marge s'améliorer alors même que la prestation est moins coûteuse pour son client (ce qui est absolument impossible dans les modèles volumiques classiques).

Si ces modèles sont généralement vertueux sur le plan social et environnemental, ils ne sont pas toujours suffisants au regard des enjeux actuels. En effet, **le découplage entre création de valeur et consommation de ressources et d'énergie reste souvent relatif, de sorte qu'au-delà d'un certain taux de croissance de l'entreprise, les gains relatifs sont effacés en absolu**. Ce qui pose la délicate question des limites à la croissance et de la nécessaire redirection écologique des activités (voir p. 94).

(n°3)

LES ÉTUDES DE PROPHIL

2021

Téléchargez librement la version numérique de l'étude
ou commandez un exemplaire papier sur www.prophil.eu/publications