DE L'EFFICACITÉ AU RENONCEMENT : vers l'émergence de nouveaux *business models*

Laurence Lehmann Ortega
Professeur de Stratégie et Politique d'Entreprise, HEC Paris

Face au défi des limites planétaires, les acteurs privés sont désormais confrontés à la nécessité d'innover dans une logique durable. Dans cette optique, l'innovation de *business model* constitue un outil de réflexion stratégique particulièrement pertinent. La transition vers des *business models* plus durables peut prendre diverses formes, impliquant différents niveaux de renoncement et de sobriété. Trois grandes voies sont présentées ici : l'efficacité, l'économie circulaire ou de la fonctionnalité, enfin le renoncement. Non exclusives les unes des autres, ces différentes approches peuvent aussi se recouper et se compléter. In fine, l'invention de nouveaux modèles de création de valeur et de gouvernance apparaît comme une condition de pérennité particulièrement clé.

Les acteurs privés font plus que jamais face à l'impératif de questionner leur empreinte, la pérennité de leur *business model* et plus largement leur contribution vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes. En France, ces réflexions s'incarnent notamment à travers les nouveaux dispositifs « d'entreprises à mission » et de « raison d'être », qui tentent de placer la question de la finalité de l'entreprise au cœur de la réflexion stratégique. Les exigences réglementaires en matière de reporting extra-financier évoluent aussi (à l'image de la directive CSRD à l'échelle européenne), poussant a minima les entreprises à davantage de transparence.

Dans un contexte de réchauffement climatique et de dépassement des limites planétaires, certaines industries sont en outre confrontées plus frontalement à la question de la finitude des ressources. La pression sur certaines matières premières questionne la pérennité de leurs activités, et peut imposer une réinvention drastique de leur *business model*. Ces dernières années, la raréfaction des matériaux rares (cuivre, nickel, terres rares, notamment), indispensables à la transition énergétique, ont contraint plusieurs groupes à simplifier ou repenser leur modèle, notamment dans l'industrie automobile, digitale ou énergétique. Nexans, acteur mondial des câbles et des systèmes de câblage, a ainsi renoncé à certains portefeuilles d'activité et a progressivement intégré le cuivre recyclé dans ses produits finis pour réduire son empreinte environnementale, mais aussi pour anticiper la pénurie de cuivre a priori inéluctable. Dans l'industrie automobile, plusieurs constructeurs comme Stellantis ou BYD ont investi dans la production d'usines de batteries électriques, pour les réintégrer à leur chaîne de valeur et diminuer les risques de pénurie.

Si les incitations et contraintes à agir sont nombreuses, réinventer son *business model* et innover dans un cadre de développement durable constitue un défi particulièrement complexe. Complexe car l'objectif partout affiché de décarbonation de nos économies à horizon 2050 dépasse très largement les capacités d'acteurs privés isolés. Par définition, l'enjeu de réduction des émissions de GES nécessite d'être appréhendé à l'échelle globale. La Directrice Générale de Veolia, Estelle Brachlianoff, ne dit pas autre chose lorsqu'elle rappelle que l'objectif n'est pas de décarboner le bilan d'une entreprise, mais de décarboner la planète – y compris en investissant dans les activités polluantes pour les transformer, plutôt que de céder les actifs les plus polluants à d'autres acteurs.

Diplômée d'HEC (Grande école 1993), Laurence Lehmann-Ortega a débuté en tant que consultante en stratégie, avant de se tourner vers l'enseignement et la recherche. Elle s'intéresse en particulier aux stratégies de rupture et à l'innovation stratégique, définies comme des innovations radicales portant sur le *business model*, notamment dans les entreprises établies. Ses recherches portent en particulier sur les innovations stratégiques répondant aux défis du développement durable, qualifiées d'innovations sociétales. Elle a publié plusieurs articles sur ces sujets dans les revues *Long Range Planning*, *M@n@gement* et *Revue Française de Gestion*. Elle est coordinatrice et co-auteur du Strategor, le manuel de référence en stratégie. Elle a co-développé l'approche *Odyssée 3.14 (Ré)inventez votre business model*, déclinée sous forme d'ouvrage publié chez Dunod (3ème édition en 2023) et de MOOC (*Business model innovation*, Coursera). Avant de rejoindre HEC, Laurence a été professeure associée à Montpellier Business School. Elle a obtenu son doctorat de l'IAE d'Aix en Provence. Actuellement professeur (Education Track) au département stratégie et politique d'entreprise à HEC Paris, elle enseigne la stratégie dans les programmes master de la Grande Ecole, du MBA et en Executive Education. Elle est par ailleurs directrice académique du Master Strategic Management de la Grande Ecole, de l'EMBA Trium et de plusieurs programmes sur mesure d'HEC Executive Education. Elle a obtenu en 2014 et 2016 le prix Vernimmen – BNP Paribas du meilleur professeur affilié d'HEC.

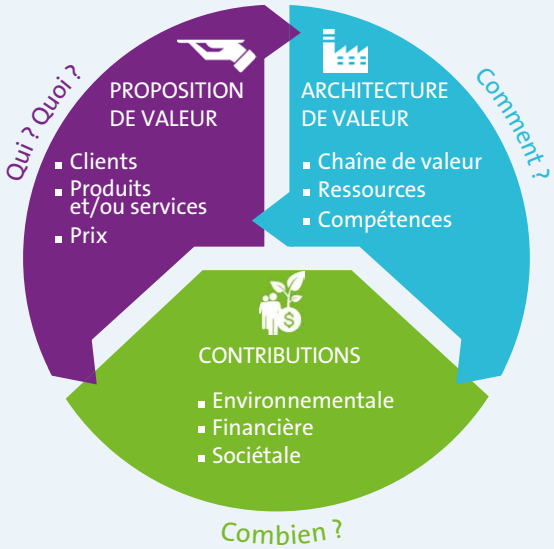
Tout en intégrant ces limites à la réflexion, il apparaît utile et nécessaire de s'intéresser aux modalités offertes aux entreprises pour innover et réinventer leur *business model*. Forme spécifique d'innovation, l'innovation portant sur le *business model* est particulièrement intéressante à analyser car elle suppose de repenser les mécanismes à l'origine de la performance de l'entreprise, en introduisant une proposition et/ou une architecture de valeur radicalement différente. Le *business model* se révèle donc un outil de réflexion stratégique précieux pour innover, se réinventer et répondre, fut-ce partiellement, au défi des limites planétaires.

Business model : une définition[1]

Les tentatives de définition du business model sont nombreuses. Nous retenons dans cet article une conception à la jonction de trois dimensions clés :

1. La proposition de valeur, qui décrit l'offre proposée au client (le « quoi », le « qui », le prix et la façon dont le produit ou service lui est facturé).
2. L'architecture de valeur, deuxième pilier qui porte sur le « comment », c'est-à-dire la façon dont l'entreprise élabore et délivre sa proposition de valeur (chaîne de valeur, liens avec les fournisseurs et partenaires, ressources, compétences clés).
3. Les contributions, qui explicitent la performance du *business model*, résultant de la combinaison unique de la proposition et de l'architecture de valeur. Cette performance est à la fois financière (l'équation de profit), mais aussi sociétale et environnementale, autrement dit elle inclut aussi les externalités.

Business model contributif aux limites planétaires



Parce qu'elle implique de remettre en cause les règles du jeu d'un secteur, l'innovation de *business model* est coûteuse pour l'entreprise, et la confronte inévitablement à un certain nombre de difficultés humaines et opérationnelles. Elle impose à l'organisation de *renoncer*, à un degré plus ou moins élevé, à un certain nombre de processus, modes d'organisation, de production et de création de valeur, au profit de nouvelles manières de faire. Nous proposons ici d'analyser les différentes stratégies d'innovation comme autant de positionnements allant plus ou moins loin dans le renoncement – et donc dans la sobriété.

LA VOIE DE L'EFFICACITÉ : CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE ET OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE

Un premier ensemble de solutions consiste à optimiser la création de valeur, en s'appuyant sur des mécanismes d'efficacité énergétique associés à de nouveaux modes de rémunération – composante essentielle. Les investissements dans les économies d'énergie sont a priori l'un des moyens les plus efficaces pour réduire à la fois la facture énergétique et les émissions. Cependant, les entreprises hésitent parfois à allouer des ressources à ces initiatives, car les investissements ne s'avèrent rentables qu'après plusieurs années. Cette situation complique la tâche des fabricants d'équipements, qui peinent à vendre leurs produits axés sur l'efficacité énergétique. Ainsi, pour éviter cet investissement initial à leurs clients, des sociétés comme Schneider Electric ont développé des contrats de performance énergétique.

SCHNEIDER ELECTRIC : SE RÉMUNÉRER SUR LES ÉCONOMIES

Schneider Electric (SE) a développé depuis plusieurs années des contrats de performance énergétique. Dans le cadre de ses contrats, SE propose de rénover des installations gratuitement pour le client. SE finance les investissements nécessaires et se rémunère sur les économies d'énergie générées par les équipements pendant une période prédéterminée. Au-delà de cette période, les équipements reviennent à l'entreprise cliente et celle-ci bénéficie alors de la totalité des économies d'énergie générées. Cette approche, initiée aux États-Unis par des équipementiers comme General Electric, est en phase de développement dans les pays européens, notamment en France. L'intérêt croissant des entreprises et du gouvernement pour les économies d'énergie, ainsi que la clarification juridique des contrats, tirent la croissance du marché, et les modèles de performance énergétique de SE sont désormais inclus dans ses plans de croissance.

1 La définition et les exemples mentionnés dans l'article sont développés dans l'ouvrage de Lehmann-Ortega, L., Musikas, H., Schoettl, J.-M. (2023), *(Ré)inventez votre business model* (3ème édition), Dunod.

Rémunérer les économies réalisées par les clients : l'exemple de la start-up française Octopus energy

UN DEGRÉ DE COMPLEXITÉ PLUS ÉLEVÉ : LES MODÈLES D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET D'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

LES MODÈLES D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'économie circulaire, autrement dit le découplage entre la production et les émissions, est l'une des approches les plus matures en termes de développement durable. Plus coûteuse et complexe que la simple logique d'efficacité, elle impose de repenser le *business model* en intériorisant la contrainte de recyclage des matières premières et de diminution de l'empreinte matérielle.

DESSO : DE LA MOQUETTE À L'INFINI

La rareté des ressources et la volatilité des prix des matières premières incitent les entreprises à repenser leur manière d'envisager leurs activités. Dans le secteur de la moquette, traditionnellement très consommateur de pétrole, certains acteurs ont saisi cette opportunité.

Un exemple remarquable, notamment en raison de l'ancienneté de la démarche engagée, est celui de Desso, un producteur de moquette fondé en 1930 aux Pays-Bas, qui propose désormais des moquettes presque 100% recyclables, utilisées en majorité dans les locaux professionnels. Depuis 2007, l'entreprise met en œuvre une chaîne de valeur circulaire. Elle n'utilise que des matières premières pouvant être « sur-cyclées », c'est-à-dire de manière à créer plus de valeur.

Entre 2006 et 2010, la profitabilité de Desso a augmenté de 1 à 9,2 %. Sur la même période, l'entreprise a réussi à augmenter ses parts de marché en Europe de 8 à 23 %. En 2021, Desso a réalisé un chiffre d'affaires de 202 millions d'euros. Les approches d'économie circulaire imposent néanmoins de renoncer à une rentabilité immédiate. Dans le cas de Desso, le modèle n'est devenu rentable qu'au bout de sept ans.

Mais les modèles d'économie circulaire ne s'inscrivent pas automatiquement dans une logique de sobriété à proprement parler. Le succès fulgurant de la plateforme d'achats-reventes de seconde main « Vinted » peut ainsi s'interpréter comme le désir des consommateurs de consommer de façon plus « maline », en réalisant des économies – réaliser davantage d'achats avec la même somme d'argent, plus que comme un désir de sobriété ou de consommation durable.

LE SUCCÈS DES MODÈLES D'ACHAT-REVENTE DE PRODUITS DE SECONDE MAIN : L'EXEMPLE DE VINTED

Créée en 2008 en Lituanie, la plateforme Vinted repose sur l'achat et la vente de vêtements (et objets) de seconde main. La spécificité de Vinted est de facturer les transactions aux acheteurs plutôt qu'aux vendeurs, pour inciter ces derniers à mettre en vente leurs vêtements.

Si elle n'a pas encore atteint la rentabilité, la plateforme compte aujourd'hui plus de 30 millions d'utilisateurs en Europe, et a réussi une levée de fonds de 250 millions d'euros en 2021.

LES MODÈLES D'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Allant plus loin que la circularité, l'économie de la fonctionnalité substitue à la vente d'un bien la vente de son usage, entraînant un découplage entre la valeur ajoutée et la consommation d'énergie et de matières premières.

Dès lors, elle est synonyme d'un changement de paradigme, et renverse a priori la logique « d'obsolescence programmée ». La production de biens les plus durables possibles, pour maximiser les revenus issus de leur usage, contribue à accroître la création de valeur. Pour l'entreprise, la complexité repose sur la nécessité de réinventer l'offre de services proposée aux clients, pour la rendre plus attractive que la concurrence.

MICHELIN, PRÉCURSEUR DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Michelin est l'un des cas d'école bien connus de cette approche. Si l'approche marché et le modèle économique de Michelin n'ont jamais été centrés sur la seule « économie du produit », avec le déploiement d'offres de service complémentaires dès les origines de l'entreprise, celle-ci a pris le tournant de l'économie de la fonctionnalité au début des années 2000. Ce tournant stratégique répondait en premier lieu à un enjeu économique, les progrès technologiques ayant permis de proposer sur le marché des pneus plus efficaces et plus durables, dont la hausse de qualité ne pouvait être entièrement répercutée sur le prix de vente. L'enjeu était donc de créer le maximum de valeur, pour le client comme pour Michelin. L'offre la plus emblématique du positionnement de Michelin sur l'économie de la fonctionnalité est « Michelin Fleet Solutions », dédiée aux flottes de poids lourds pour le transport de marchandises ou de personnes. L'offre complète intègre la gestion de la flotte, la formation des chauffeurs, l'optimisation du réglage des trains roulants et de la pression de pneus, avec différents niveaux d'option et d'engagement – Michelin restant propriétaire des pneus. L'offre repose en outre sur une promesse de prix garanti au kilomètre, incluant différents services.

DÉCATHLON : LE TOURNANT VERS LA LOCATION POUR INCARNER LA RAISON D'ÊTRE DE LA MARQUE

Plus récemment, Décathlon a lancé en 2022 un service de location de longue durée pour plusieurs produits (vélos, bancs de musculation, clubs de golf, raquettes…), avec des services associés. Cette mutation est notamment présentée comme une façon pour l'enseigne d'incarner sa raison d'être – « faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport » – tout en limitant la production de produits neufs.

La mutation engendrée débute dès la conception du produit car elle incite à maximiser sa durée de vie, en facilitant notamment la maintenance. Outre la réparation, elle alimente également les activités de recyclage et de vente d'occasion. L'un des enjeux pour l'enseigne consiste également à former sa main d'œuvre à cette nouvelle approche.

Lancée à grande échelle en France et en Belgique en 2022, l'offre de location de Décathlon a été déployée dans plusieurs pays en 2023. Plusieurs milliers de contrats de location ont été signés en moins d'un an, et l'objectif visé par Décathlon est de réaliser 5% de son CA avec la seconde vie et 5% avec la location à longue durée.

Plus anciens, les modèles B2C de l'économie du partage *(sharing economy)* ont également fait la preuve de leur succès, à l'image de Blablacar (+100 millions d'utilisateurs). Sans relever *stricto sensu* de l'économie de la fonctionnalité, ces modèles contribuent néanmoins à accélérer le changement de paradigme, de l'acquisition d'un bien au paiement d'un service.

Dans le cas de Blablacar, les considérations économiques (partage des frais d'essence, trajets moins chers qu'un billet de train en cas de trajet de dernière minute) ont fortement contribué au succès de la plateforme. Le site est aujourd'hui le leader du covoiturage en Europe.

De fait, la croissance des plateformes numériques « Maas », *mobility as a service*, illustre la remise en cause progressive d'un modèle de propriété individuelle d'un véhicule. Pour stimuler l'offre (et la demande), les modèles Maas peuvent reposer sur des systèmes de tarification plus avantageux, tels que le *pay-as-you-go*. L'entreprise de bus électriques kenyane BASIGO a intégré cette dimension, en offrant aux conducteurs de bus électriques un modèle de location « pay-as-you-drive » : les propriétaires acquièrent le bus pour un coût initial minime, et paient ensuite une redevance à hauteur de leur utilisation du bus. Il faut cependant reconnaitre que ces modèles nécessitent des investissements importants au démarrage, a *fortiori* dans des contextes où les investissements publics sont limités.

Le business model se révèle un outil de réflexion stratégique précieux pour innover, se réinventer et répondre, fut-ce partiellement, au défi des limites planétaires

LE RENONCEMENT, INNOVATION LA PLUS RADICALE

Le renoncement apparaît comme l'approche la plus ambitieuse en matière de sobriété. Encore peu répandu, ce renoncement peut prendre différentes formes, plus ou moins complexes et coûteuses pour l'entreprise : renoncement à certaines offres permanentes ou ponctuelles (exemple : renoncement aux réductions du *Black Friday*), à certains fournisseurs ou encore à certains clients.

En France, la démarche initiée par la Camif est un bon exemple d'un positionnement de renoncement. Depuis 2021, dans le cadre de son engagement en tant qu'entreprise à mission, l'entreprise a fait le choix de renoncer aux importations non-européennes, entraînant une réduction de 7% de l'offre (représentant alors environ 5% du chiffre d'affaires). L'entreprise affiche aujourd'hui 75% de production française pour ses produits (et 100% de fabrication européenne). Cette réorientation a impliqué de relocaliser une partie de la production, de construire de nouveaux partenariats avec des fournisseurs respectant les nouvelles contraintes de l'entreprise, mais aussi d'acculturer les équipes aux nouvelles offres, et de disposer d'un équilibre financier suffisamment stable pour absorber la perte de chiffre d'affaires initiale.

Mais le renoncement peut aussi impliquer plus directement de se séparer de certaines branches d'activité jugées difficilement transformables dans une logique durable. Depuis plusieurs années, le groupe de production de câbles électriques Nexans a procédé à une simplification radicale de son portefeuille d'activité, notamment en renonçant fortement aux clients *oil & gas*. L'entreprise compte aujourd'hui 4 000 clients, contre 17 000 en 2018, et a réduit son portefeuille de produits manufacturés de 30%. Un travail a été mené sur les produits pour réduire la complexité et mutualiser la production. Une logique qui s'est avérée payante : en quatre ans, le Groupe a quadruplé sa capitalisation boursière et multiplié par deux sa rentabilité[2].

En parallèle des formes de renoncement « dures », impliquant des arbitrages conséquents en matière de portefeuille d'activité, des marques assument également un changement de discours s'apparentant à un appel au renoncement, ou du moins à un questionnement sur la nécessité et l'utilité de l'achat – une forme de renoncement plus *soft*, centré sur la question du changement de comportement individuel. C'est l'exemple emblématique de Patagonia et de sa publicité « Don't Buy this Jacket », ou des dernières campagnes de la marque Levi's.

2 https://www.maddyness.com/2023/07/21/modele-e3-christopher-guerin-nexans/.

UN DÉFI CENTRAL : LA REMISE EN CAUSE DE LA LOGIQUE DE CRÉATION DE VALEUR ACTIONNARIALE

Parmi les nombreux défis et complexités posés par les trois principales voies mentionnées, la question de la création de valeur est centrale. En remettant en cause l'équation liant production et profit, les nouveaux *business models* durables, et plus encore les modèles se réclamant explicitement de la sobriété, supposent fondamentalement de repenser les modalités de création de valeur et de s'éloigner de la logique dominante en la matière.

Ce défi est d'autant plus sensible que les modèles durables sont généralement synonymes, a minima au cours des premières années d'expérimentation, de schémas de rémunération et de rentabilité plus lointains et incertains, incompatibles avec les modèles d'actionnariat des grandes entreprises, incitant avant tout à maximiser les revenus à court et moyen terme plutôt que les investissements rentables à échéance lointaine. En outre, certaines études ont mis en lumière l'augmentation du risque financier avec la réalisation d'investissements sur les enjeux de durabilité : ces derniers sont davantage susceptibles d'être ciblés par des fonds spéculatifs activistes[3].

Les nouveaux business models durables, et plus encore les modèles se réclamant explicitement de la sobriété, supposent fondamentalement de repenser les modalités de création de valeur et de s'éloigner de la logique dominante en la matière

Dans ce cadre, des initiatives tentent de repenser les incitations et modèles de rémunération, mais elles demeurent minoritaires :

- Incitations extra-financières. Plusieurs grands groupes dont BNP Paribas, Crédit Agricole ou Schneider Electric commencent à indexer une partie de la rémunération variable voire fixe des cadres dirigeants sur la réalisation d'objectifs de performance extra-financiers.
- Nouveaux modèles de création de valeur. Ce sont notamment les modèles de performance énergétique, et l'intégration des systèmes de bonus / malus pénalisant la surconsommation de ressources.

In fine, cette démarche implique plus largement de repenser les modèles de gouvernance et la raison d'être, l'horizon long terme de l'organisation. L'exemple de Patagonia fournit une illustration intéressante. Sous l'impulsion de son ancien dirigeant Yvon Chouinard, l'entreprise a créé une structure de gouvernance originale reposant sur deux entités : un fonds privé *(trust fund)*, détenant l'ensemble des actions avec droit de vote de la société soit 2% de l'ensemble des actions, et une association sans but lucratif, détenant 98% des actions ordinaires restantes. À sa succession en 2022, Y. Chouinard a pris la décision de léguer ces dernières « à la terre », en les cédant à la structure Holdfast Collective, une association à but non lucratif qui devra les engager dans des activités visant à lutter contre le dérèglement climatique[4].

3 Desjardine, M. et Durand, R. (2021). *Why Activist Hedge Funds Target Socially Responsible Firms, and How Executives and Investors Can Counteract Them.*

4 Voir le communiqué : « La Terre est notre unique actionnaire. », par Yvon Chouinard.

CONCLUSION

Plusieurs enseignements transverses peuvent être tirés de ce panorama. Celui tout d'abord de la complexité inhérente à la transformation des *business models*. Complexité car la transition vers des modèles circulaires, d'économie de la fonctionnalité voire de renoncement impose quasi obligatoirement de repenser le *business model* dans son ensemble, dans une logique d'innovation systémique, allant de la reconfiguration de la chaîne de valeur à la formation et l'engagement des collaborateurs. Cette dimension systémique nécessite également d'évoluer d'une logique de compétition à une logique de coopération et d'écosystème, imposant de coopérer avec des acteurs autrefois concurrents. Ce changement de paradigme est d'autant plus complexe à mettre en œuvre étant donné l'imbrication des chaînes de valeur, leur désagrégation et la distance de plus en plus grande entre consommateurs et producteurs, qui complexifient la mise en place de mécanismes de responsabilité communs.

Cette complexité reflète aussi la difficulté pour les organisations d'adopter une vision « holistique » des enjeux de développement durable, qui se traduit aussi dans la structuration académique des enseignements *sustainability*, encore relativement cloisonnés.

Un autre défi est celui de la désirabilité, en particulier pour les modèles B2C. Comment rendre désirable l'adoption de modes de consommation plus durables, voire une forme de renoncement ? De nombreux acteurs se saisissent aujourd'hui de cet enjeu, partant du principe que la réflexion sur la seule acceptabilité est désormais insuffisante pour inciter aux changements de comportement. L'évolution de la réglementation joue évidemment un rôle pour accélérer les changements de pratiques, à l'échelle individuelle comme à l'échelle des organisations. En France, les incitations financières de la puissance publique ont contribué à soutenir la création de filières de recyclage. Depuis 1992, les entreprises commercialisant des produits dans un emballage doivent s'acquitter d'une taxe, versée à CITEO (issu de la fusion d'Eco-Emballages et Ecofolio en 2017). Les budgets collectés doivent permettre le financement de campagnes destinées à éduquer les Français aux gestes de tri et à favoriser les filières de recyclage de ces déchets (« Responsabilité Élargie des Producteurs », REP). Si elle n'est pas suffisante, l'évolution de la réglementation apparaît clé pour accompagner et accélérer la dynamique d'engagement volontaire des entreprises.

« Révolution obligée », la transition vers des *business models* plus durables est avant tout contrainte par la finitude des ressources et l'horizon des limites planétaires. À l'image de l'innovation frugale, née de la réponse à une contrainte de moyens dans certains pays émergents, on peut néanmoins espérer que la contrainte environnementale contribue à faire émerger de nouveaux modèles à la fois soutenables, pérennes, et... désirables.