

UTOPIES®

NOTE DE POSITION #2 // Octobre 2014

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

Comprendre et représenter le cercle vertueux de la création de valeur (partagée)

La notion de modèle économique a connu son heure de gloire dans la seconde moitié des années quatre-vingt dix, avec le développement des start-ups de l'Internet dont la rentabilité encore virtuelle s'effaçait derrière les perspectives de gains futurs par la magie, donc, d'un « modèle économique » inédit. Après l'éclatement de la bulle au début des années 2000, le concept a quelque peu battu de l'aile mais il connaît ces dernières années un regain de popularité en lien avec les questions de développement durable. Car l'évolution des stratégies d'entreprises sur le sujet, qui avaient d'abord pris la forme de politiques de philanthropie menées en marge des affaires puis celle d'une approche prudentielle de gestion des risques sociaux ou environnementaux, amène aujourd'hui les groupes les plus avancés à transformer, plus fondamentalement, leur offre de produits ou services et à se poser la question de l'alignement de leur modèle économique avec les principes du développement durable.

Comment une entreprise de traitement de déchets, dont le modèle historique est fondé sur une facturation à la tonne collectée, peut-elle demain passer à un modèle l'incitant en amont à contribuer à la réduction à la source des déchets (plutôt qu'à la multiplication des tonnes) ? Comment un fournisseur d'énergie peutil faire évoluer son modèle pour gagner d'autant plus d'argent qu'il incite ses clients à faire des économies ? Comment un constructeur automobile pourrait-il, demain, gagner de l'argent non plus en vendant des voitures mais en facilitant l'accès à celles-ci, par la location de courte durée, au moment où le client en a besoin ? Un laboratoire pharmaceutique peut-il, un jour, tirer l'essentiel de sa rémunération, non pas de la vente de médicaments soignant les malades, mais à l'image des médecins chinois, du fait qu'il contribue à maintenir ses clients en bonne santé ou à prévenir efficacement l'apparition des maladies sur lesquelles il est spécialisé? Une enseigne de jardinerie, qui tire une bonne partie de son

chiffre d'affaires de la vente de produits phytosanitaires, peut-elle demain être tout aussi profitable en s'interdisant de vendre ces produits qui sont potentiellement toxiques pour les écosystèmes et les humains ? Comment transformer les externalités sociales ou environnementales d'une activité en opportunités pour l'entreprise de résoudre des problèmes pour ses publics et de créer davantage de valeur ? Ces questions sont essentielles, tôt ou tard, dans les réflexions sur le développement durable, et la façon dont il peut impacter la pérennité de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'analyse et la représentation des modèles économiques sont déterminantes – pour fonder un dialogue sur les futurs possibles et souhaitables, au sein même de l'entreprise, dans ses relations avec ses parties prenantes et plus généralement au niveau sociétal. Mais les outils pour les mener à bien, ainsi que les bonnes pratiques, restent rares...

I. LE CONTEXTE

Il y a 20 ans, avec l'avènement d'Internet, le concept de modèle économique est apparu et s'est imposé...

«Soudain, une entreprise n'avait plus forcément besoin d'avoir une stratégie, de gagner de l'argent grâce à ses compétences ni même d'avoir des clients - tout ce qui comptait c'était d'avoir un modèle économique annonciateur de gains très importants... à très long terme. Beaucoup de gens, y compris des investisseurs et des entrepreneurs, succombèrent à cette folie et s'y brûlèrent les ailes. Et avec l'explosion de la bulle Internet, le concept tomba en désuétude aussi vite qu'il était sorti de l'ombre». 1

Le concept de modèle économique revient actuellement sur le devant de la scène, en lien avec les questions de développement durable, du fait de plusieurs facteurs concomitants:

- les nouvelles technologies de l'information, qui accélèrent les modes de diffusion des produits et services, bouleversent les échanges et les modes de distribution, et poussent les entreprises à s'adapter sans cesse;
- l'apparition d'entreprises au fonctionnement nouveau, comme dans le domaine de la consommation collaborative, qui proposent des alternatives pertinentes pour une consommation raisonnée et soutenable. A l'instar des « start-ups internet », leurs modèles semblent très prometteurs sans qu'il soit néanmoins toujours facile de savoir comment elles vont devenir rentables;
- l'émergence du *reporting intégré* qui pose la question de la façon dont l'entreprise intègre, littéralement, les considérations liées au développement durable à sa stratégie et à son modèle économique;
- la multiplication de notions faisant bouger les lignes et appelant de nouveaux modèles d'entreprises, comme l'entrepreneuriat social promu par Ashoka ou la Skoll Foundation, la «création de valeur partagée » de Porter et Kramer ou encore les B Corporations aux Etats-Unis...

Il y a tout lieu de se réjouir de la diversité des modèles économiques désormais proposés et imaginés. Un des enjeux ma-

jeurs de nos sociétés est de proposer des solutions durables aux défis environnementaux et sociétaux actuels. Face à cette tendance, les entreprises, et notamment celles avec des « modèles économiques éprouvés », doivent pouvoir comprendre sur quels leviers elles doivent s'appuyer pour continuer à évoluer et « survivre ». Cette note présente donc des outils de représentation et des pistes de réflexion pour appréhender clairement la façon dont l'entreprise fonctionne : comment elle crée de la valeur et avec quels capitaux-clés (financier, naturel...); comment cette valeur est partagée pour créer des relations «gagnant-gagnant» avec les parties prenantes ; comment, en parallèle, elle détruit potentiellement de la valeur dans la conduite même de ses activités (via des destructions d'emplois, la perte de biodiversité consécutive au prélèvement de ressources, les rejets toxiques, etc.) mais aussi comment elle mesure et limite cette destruction; et enfin quelles sont les interconnexions avec son écosystème.

La bonne nouvelle est que les entreprises ellesmêmes, d'abord réticentes à l'exercice de transparence que cela représente, pourraient bien sortir gagnantes de cette démarche de clarification pédagogique de leur fonctionnement. En amont de la communication avec leurs parties prenantes, l'exploration et la représentation de leur modèle économique est un exercice d'auto-analyse incontournable pour comprendre comment leur capacité à créer de la valeur peut être affectée, à terme, par des facteurs externes (ex. augmentation des prix de l'énergie, explosion du e-commerce, émissions de polluants, réglementation,...) mais aussi pour identifier des leviers d'innovation ou de développement nouveaux.

«Les entreprises sont forcées de passer d'une stratégie d'innovation par les produits à une **innovation par les modèles économiques**.»

Y. Pigneur, co-auteur de « Business Model Generation »

// DÉFINITION

«Le modèle économique ne doit pas être confondu avec la stratégie : il décrit l'entreprise comme un système, expliquant comment ses composantes s'emboîtent. Mais il n'intègre pas une dimension essentielle de la performance : la concurrence — ce que fait la stratégie, en expliquant aussi comment l'entreprise va faire mieux, et différemment »1. La représentation du modèle économique de l'entreprise doit permettre de répondre clairement aux questions suivantes qui se posent à court, moyen et long termes pour toute organisation :

- Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur (avec quelles ressources, quel processus de production, quelle offre, quels canaux de diffusion et quels flux de revenus)?
- Pour qui crée-t-elle de la valeur (comment la valeur ainsi générée est-elle répartie entre ses parties prenantes) ?

Elle doit aussi montrer clairement, selon l'International Integrated Reporting Council (IIRC), les interconnexions avec son écosystème et ses capitaux-clés.

Autant de concepts qui ne se prêtent pas, de prime abord, à la représentation graphique. Ceci étant, avec l'essor de l'open-data et le développement de la représentation créative des données, les techniques de l'infographie offrent des perspectives nouvelles pour la représentation visuelle d'un modèle économique – souvent plus efficace qu'une description textuelle. Certaines recherches cognitives récentes² ont souligné l'importance de cette approche pour aider le lecteur à mieux s'approprier et mémoriser ce type d'informations complexes.

II. UN EXEMPLE D'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE L'IIRC

Publié en décembre 2013, le cadre de référence international pour le reporting intégré donne aux entreprises un langage commun pour structurer et communiquer l'information économique et extra-financière. Ce cadre met l'accent sur la publication d'informations prospectives pour permettre aux investisseurs de connaître les leviers de création de valeur présents mais aussi futurs de l'entreprise - et pas seulement de les imaginer à partir d'informations passées. En concurrence permanente, les entreprises doivent aussi attirer les actionnaires et investisseurs en démontrant comment elles anticipent et prennent en compte, dans leur pilotage stratégique, les multiples contraintes auxquelles elles font face, à court, moyen et long termes.

La représentation du modèle économique de l'entreprise est l'une des innovations majeures du rapport intégré. Elle doit permettre de dégager, selon l'IIRC, les quatre composantes suivantes : les flux d'entrées («input»), ses flux de sorties (« output »), ses impacts (« outcomes ») affectant les capitaux-clefs de son écosystème (financier, intellectuel, social, naturel, manufacturé, humain), et, enfin, les opérations (« business activities ») liés à son activité.

Le site dédié de l'IIRC notamment³ permet de repérer les pratiques existantes, qui ne sont pour l'instant pas toujours très innovantes, spécifiques ni toujours convaincantes - comme par exemple le schéma ci-dessous, extrait du rapport intégré 2013 de l'entreprise sud-africaine Transnet.

«La représentation du modèle économique au sein du rapport intégré est d'une aide précieuse : elle met les chiffres en perspective et permet de s'interroger sur la façon dont l'activité de l'entreprise va évoluer à long terme.»

Cornis Van der Lugt, Consultant, ancien expert du Programme des Nations-Unies pour l'Environnement



NOTRE OPINION SUR CETTE REPRÉSENTATION:

- / L'activité de l'entreprise est décrite de manière synthétique et le lecteur trouve des informations prospectives pour l'aider à comprendre les leviers de création de valeur futurs et identifier les externalités positives de l'activité (ex. « dividendes sociaux ou environnementaux »).
- / L'ensemble est finalement assez complexe et assez peu spécifique : il décrit certes l'activité de manière pédagogique en alternant informations quantitatives et qualitatives mais les externalités négatives ne sont pas identifiées, les dividendes sociaux et environnementaux peu mis en perspective. C'est une description en partie chiffrée des activités mais on y apprend peu de choses sur le modèle économique de l'entreprise, qui est représenté de façon trop linéaire.

III. AUTRES OPTIONS POUR REPRÉ-SENTER UN MODÈLE ÉCONOMIQUE

3.1 MONTRER LES ÉLÉMENTS CONTRIBUANT À LA CRÉATION DE VALEUR : LE CANEVAS «BUSINESS MODEL GENERATION»

Le canevas du livre « Business Model Génération »⁴ ci-dessous dans un exemple illustrant le modèle économique de Nespresso permet de décrire efficacement les éléments constitutifs de la création de valeur d'une entreprise, et de représenter en une page et neuf blocs distincts les composantes-clefs d'un modèle économique.

Cependant, ce canevas, plébiscité pour sa simplicité d'utilisation (notamment dans le cadre de la création d'une activité) ne mentionne pas les externalités sociales et environnementales, positives ou négatives - qui risquent pourtant à moyen terme de générer des coûts ou des revenus, au fur et à mesure qu'une pression à l'internalisation se fera sentir (ex. réalementation, taxation, etc.) et qui dans tous les cas sont susceptibles de modifier le modèle économique.

Pour mémoire, on parle d'externalités quand un agent économique créé par son activité un effet procurant à autrui un avantage consenti sans contrepartie monétaire (externalité positive, comme l'impact élargi de la vaccination sur une population) ou au contraire un dommage sans compensation (externalité négative, comme la pollution des nappes phréatiques liées à l'utilisation des pesticides). Les externalités entrent clairement dans le champ de la responsabilité sociale d'entreprise, définie par la Commission Européenne comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »5.

Intégrer les externalités permet d'anticiper de potentiels coûts/bénéfices à moyen-long terme, et inscrit ainsi la représentation du business model dans une perspective plus dynamique. Nous proposons donc d'ajouter au canevas deux blocs indiquant ces externalités. En l'espèce, ici pour Nespresso, les externalités environnementales négatives devraient probablement évoquer le coût du traitement des déchets/capsules en fin de vie (variant selon les pays et les réglementations).

Cette difficulté à prendre en compte les externalités dans l'analyse d'un modèle économique n'est pas nouvelle... Cela rappelle l'autre grand absent des analyses financières jusqu'à une période récente, parce qu' « invisible » au bilan des entreprises : le capital immatériel (valeur des marques et du savoir-faire) qui représente pourtant aujourd'hui jusqu'à 70% en moyenne de la valorisation des entreprises européennes⁶.

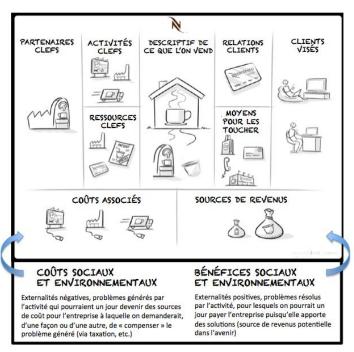
A l'heure actuelle, faute de méthodologie reconnue et faisant consensus, les externalités négatives ne sont donc pas toujours identifiées, quantifiées et encore moins internalisées par les entre-

prises. Dans un monde aux ressources finies, elles le seront tôt ou tard, soit par intégration volontaire et proactive, soit à l'issue d'un processus institutionnel ou fiscal contraignant. Les entreprises visionnaires anticipent le mouvement et s'y préparent déjà progressivement (via la présentation d'un compte de résultat environnemental, comme le fait par exemple PUMA, société du groupe Kering, ou via les réflexions autour du rapport intégré).



«L'un des principaux freins actuels à une représentation du modèle économique des entreprises est sans aucun doute le manque d'une méthodologie reconnue de comptabilisation des externalités»

Karina Litvack, Membre de panels de parties prenantes (SAP, Lafarge, ATNI), ancienne Directrice, F&C Asset Management



NOTRE OPINION SUR CETTE REPRÉSENTATION:

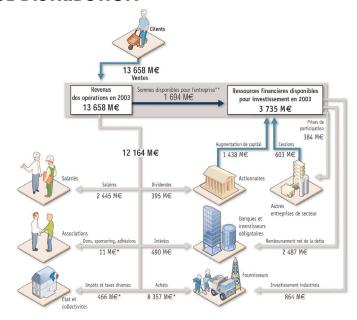
+/ Le canevas présenté est un bon outil pour analyser et décrire de manière synthétique le processus de création de valeur ; il est particulièrement utile pour un dirigeant cherchant à tester des scénarios variés de modèles économiques.

Le canevas complété par Utopies permet de rendre compte des externalités qui sont générées par ce modèle d'entreprise, qu'il faudra identifier, décrire et chiffrer dans la mesure du possible pour anticiper les risques et adapter le modèle économique si besoin. La représentation des externalités ajoute une dimension temporelle.

/ Ce type de schéma est plus adapté à un travail de réflexion interne et d'animation de réflexion que destiné à être présenté dans une communication externe. Il nécessitera donc un retraitement important pour être intégré dans une communication institutionnelle (du type rapport intégré).

3.2 MONTRER COMMENT L'ENTREPRISE RÉPARTIT CETTE VALEUR ENTRE SES PARTIES PRENANTES : LA «CASH VALUE DISTRIBUTION»

Les états financiers contiennent toutes les informations relatives aux flux financiers de l'entreprise, dans un cadre comptable bien défini, et sont analysés principalement par la communauté financière. Les retraiter judicieusement permet de présenter l'information relative à la création et au partage de la valeur créée par l'entreprise de manière beaucoup **plus transparente pour toutes les parties prenantes**. Dans l'exemple ci-dessous, réalisé à partir du compte de résultat consolidé de l'entreprise et de quelques retraitements complémentaires, la partie gauche correspond à peu de choses près au compte de résultat et la partie droite aux mouvements de bilan. Au plan comptable, l'analyse de la valeur ajoutée (non représentée ici) peut également s'avérer utile pour comprendre comment l'entreprise crée de la valeur.



>> Répartition des revenus entre parties prenantes

Source : Lafarge, rapport développement durable 2003

vv Ce type d'information peut être utilement replacé au sein d'un schéma présentant l'ensemble de la chaîne de valeur, comme illustré ci-dessous (extrait du rapport RSE 2012 de Total).



// NOTRE OPINION SUR CETTE REPRÉSENTATION:

- +/ Une présentation claire et logique de l'activité de l'entreprise, de l'exploration au client final. On retrouve ici la répartition de valeur entre toutes les parties prenantes. La représentation est lisible et chiffrée. Y sont décrits les partenaires-clés, activités et ressources auxquelles l'entreprise fait appel, les produits proposés et les différents canaux de distribution des produits.
- -/ L'infographie pourrait davantage présenter le lien entre le modèle économique et l'ensemble des ressources qu'il impacte. Ainsi, dans le cas de Total, la quantité de barils ou de m³ de gaz produite, ainsi que les émissions de gaz à effet de serre, pourraient être mentionnés pour enrichir l'information donnée.

3.3 MONTRER ET CHIFFRER LES INTERCONNEXIONS DE L'ENTREPRISE AVEC SON ÉCOSYSTÈME : L'EMPREINTE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Qu'il s'agisse d'un travail stratégique ou de communication institutionnelle, l'analyse et la représentation du modèle économique visent à donner confiance aux investisseurs et aux parties prenantes en leur montrant que les dirigeants sont conscients de la façon dont les considérations externes (concurrentielles, climatiques, financières, etc.) peuvent impacter et transformer le processus de création de valeur. Au passage, c'est aussi la résilience du modèle économique qu'il s'agit de tester et d'anticiper... Que se passe-t-il si le prix des matières premières stratégiques augmente sous l'effet de la rareté ? Que se passe-t-il si les déchets plastique ou les émissions de CO_2 sont fortement taxés ? L'objectif est bien de rendre visible le fonctionnement de l'entreprise non pas de manière «éco-centrée», comme si celle-ci était coupée du reste du monde, mais dans son écosystème.

De ce point de vue, la limite du modèle économique tel que défini par l'IIRC et des premières représentations que l'on trouve dans les rapports intégrés nous semble être une vision encore très linéaire de l'activité d'une entreprise, fondée sur des flux entrants que les activités transforment en flux sortants, générant au passage des externalités positives ou négatives. Certes, cette définition mentionne bien l'existence d'un système puisant dans les capitaux-clefs mais à l'heure de l'écologie industrielle et de l'économie circulaire, cette logique linéaire, inspirée d'un modèle industriel apparu à une époque on l'on pensait les ressources inépuisables, n'est plus de mise : de manière croissante, les entreprises (même industrielles) se pensent comme appartenant à un «écosystème» dont elles sont interdépendantes, et pour un certain nombre d'activités immatérielles ou de services, le modèle linéaire est visiblement inadapté.

Pour illustrer cette logique d'interdépendance, de « boucles vertueuses » et d'effets ricochets, l'analyse des répercussions complètes d'une activité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur est très utile. Les modèles input/output, crées par le Prix Nobel d'économie Wassily Leontieff, permettent de simuler l'interdépendance et l'interconnexion du tissu économique. Ce type d'outil permet de réaliser des études d'impacts⁷ et donne aux acteurs économiques ou politiques des données chiffrées cruciales

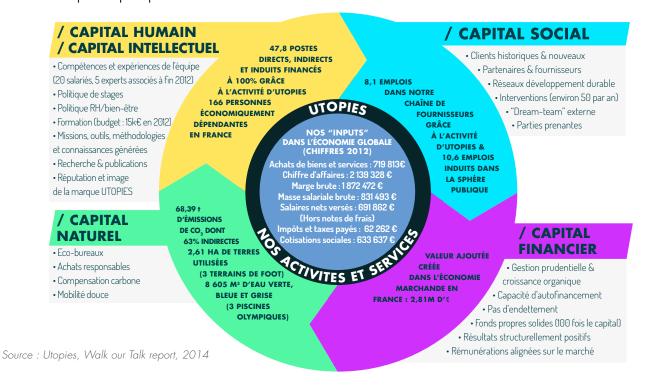
sur leurs retombées socio-économiques (par exemple le nombre d'emplois directs, indirects et induits crées ou soutenus par leurs activités), sociétales ou environnementales (par exemple les émissions de gaz ou l'impact sur l'eau de l'ensemble de leur chaine de valeur (type scope 3)).

L'exemple ci-dessous croise donc la notion de capitaux chère à l'IIRC avec cette approche quantitative de l'empreinte économique, sociale et environnementale pour représenter l'activité de l'entreprise (ici notre cabinet de conseil en développement durable Utopies). Y figurent ce qu'elle «puise» dans chaque type de capitaux et la façon dont elle les impacte en retour par ses activités - positivement mais aussi négativement, directement mais aussi indirectement via ses salariés, ses fournisseurs ou les taxes dont elle s'acquitte. Visuellement, tout cela s'articule autour du cercle vertueux de la création de valeur: notre entreprise crée des emplois et de l'expertise, qui se combinent pour lui assurer une «part d'influence» déterminante pour sa « part de marché » et lui attirer une base stable de clients et partenaires, lesquels contribuent à lui assurer une solidité financière, qui lui permettent de maintenir un haut niveau d'engagement environnemental (comme les éco-bureaux, la compensation carbone,...) et RH (politique bien-être au bureau) qui renforcent en retour sa capacité à attirer des

talents qui renforcent son savoir-faire, etc.

«De plus en plus d'investisseurs analysent finement le modèle économique de l'entreprise et non plus seulement son business plan (qui n'est qu'une projection des flux de trésorerie futurs). La capacité des dirigeants à adapter leur modèle pour anticiper et faire face aux pressions externes devient l'élément clé de toute valorisation d'entreprise ».

Yves Pigneur, co-auteur de 'Business Model Generation'



3.4 REPRÉSENTER LA LOGIQUE DE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE DE L'ENTREPRISE

« Ce schéma, dont l'intérêt est surtout qu'il figure de la même façon dans notre rapport financier et dans notre rapport développement durable, est une première tentative, appelée à évoluer : dans un contexte où nous avons du mal, parfois, à motiver nos investisseurs, je crois que cet exercice donne la permission à un plus grand nombre de gens, en interne, de commencer à analyser, à comprendre et à respecter la façon dont le développement durable crée de la valeur. » Richard Gillies, Chief Sustainability Officer, Kingfisher Group



Customers People DIY, DFM, Trade etention, training, **Products Channels** Generates A Stores, online, mobile, quality, own brands, sourcing, call centres. Strategy: Creating the Leader Improve, modernise & expand for long-term success and to become Maximising net positive sales Reinvest / King sher Better Homes. **Better Lives** Minimising costs Value for the business: Sourcing, Brand preference cost productivity Cash retained for a strong balance sheet 'Licence to operate' long-term **▲ Generates** Generates Value Value for society: Value for shareholders: Value for customers: Creating employment and a brighter Healthy annual dividend & Relevant, better, sustainable and future for our people, the environment commitment to return surplus affordable products and services capital when appropriate and wider communities ▶ Creating a 'licence to operate' ▶ Creating brand preference long-term

Le schéma du groupe Kingfisher figurant en page précédente, publié en 2014, constitue une première approche de représentation du « cercle vertueux » de la création de valeur... certes non spécifique encore aux métiers du groupe, sans quantification des externalités (positives ou négatives) et sans éléments chiffrés venant étayer, sur la période considérée, la réalité des leviers mentionnés à chaque étape (ex. augmentation des ventes, réduction des coûts, préférence de marque, etc.). Dans le cas de Kingfisher, ceci s'explique par le fait que la stratégie en question est récente et ne permet donc pas encore de rendre compte d'une situation de type « avant/après ».

Il a néanmoins le mérite de représenter la stratégie de développement durable du groupe (« to become Net Positive ») comme une composante naturelle du leadership que Kingfisher situe comme la source de sa capacité à créer de la valeur. De sorte qu'il pose les jalons d'un premier discours « intégrateur » de ces deux dimensions...

// EN GUISE DE CONCLUSION...

- L'exigence croissante des investisseurs (reflétée par l'émergence du reporting intégré) conduit les entreprises à s'adapter et à communiquer des informations de plus en plus précises et prospectives sur leur stratégie, leur capacité à créer de la valeur et la façon dont celle-ci pourrait, ou non, être impactée par différents facteurs externes, dont les aspects sociaux et environnementaux.
- Au-delà de la complexité apparente, l'analyse et la représentation du modèle économique de l'entreprise donne un cadre concret de pédagogie et de dialogue avec les différentes parties prenantes (y compris en interne pour l'élaborer!).
- Mais les quelques lignes directrices, comme celles de l'IIRC, couvrant ce sujet restent assez évasives : les entreprises doivent donc se doter d'instruments efficaces et de supports créatifs de communication financière et extra-financière pour représenter leurs activités et leur modèle économique...
- ... Sans oublier les enjeux de développement durable en faisant figurer, par exemple, les externalités qui pèsent à plus ou moins long terme sur leur processus de création de valeur et en expliquant comment l'entreprise anticipe les contraintes et les opportunités futures !

Ressources:

- 1. Why business models matter, Joan Magretta, Harvard Business Review, 2010
- 2. www.psych.ucsb.edu/people/faculty/mayer
- 3. examples.theiirc.org/home www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYs Excellence in Integrated Reporting Awards 2013
- 4. Business Model Nouvelle Generation, A. Osterwalder & Y. Pigneur, Pearson, 2011
- 5. <u>eur-lex.europa.eu/</u>
- 6. Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study, Ocean Tomo, 2010
- 7. Modèle fédéral RIMS II aux Etats-Unis. En France, modèle LOCAL FOOTPRINT® : www.utopies.com

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE :

Comprendre et représenter le cercle vertueux de la création de valeur (partagée) Note de position d'Utopies #2

Contributeurs : Florent Levavasseur, Elisabeth Laville et Patrick Jolivet