STRATEGIA
Partners

Croître grâce aux Green models

Par

Jean Berg

Associé fondateur, Strategia Partners

La croissance (rentable) est le seul levier de création de valeur à long terme. Il est difficile de croître économiquement sans émission de CO_2. L'environnement devient un enjeu critique pour les entreprises. Il est nécessaire de développer de nouveaux modèles d'activité compétitifs et réduisant l'empreinte environnementale : « les green models ». Lesquels et comment ?

Les approches traditionnelles de réduction de l'empreinte environnementale ne suffisent plus

En 50 ans, la concentration atmosphérique de CO_2 est passée de 320 parties par million à plus de 400 parties par million. Elle a crû de près de 30% et la température a augmentée de 1,5 °C. Il y a urgence à réduire cette empreinte environnementale et notamment les émissions de CO_2 pour limiter l'augmentation de la température. C'est l'ambition de la Cop 21 de Paris signée en 2015.

Au-delà de raisons citoyennes, quatre raisons économiques principales doivent inciter les entreprises à réduire leur empreinte environnementale :

Une valeur forte pour les employés, et notamment pour les jeunes générations. Cette dimension devient un facteur d'attractivité et de fidélité des employés. Ce n'est plus simplement un facteur secondaire mais un facteur premaire.

Une valeur accrue pour les clients. Ils commencent à arbitrer leur choix de consommmation en renonçant aux produits et aux entreprises n'ayant pas engagé de transition environnementale. Ils sont prêts à payer davantage pour des produits éco-conçus et limitant leur impact envrionnemental. Cette évolution est récente. Elle est encore émergente et surtout très segmentée entre les catégories de produits, les géographies et les niveaux de gamme.

Une valeur accrue pour les investisseurs. Les investisseurs valorisent de plus en plus les entreprises ayant initié des transitions environnementales soit pour des raisons de convictions citoyennes, soit pour des raisons d'opportunismes, soit parce qu'ils sont convaincus que des mécanismes de taxations seront mis en place rapidement. Les conditions des financements verts sont plus avantageux que les autres. Ce mouvement devrait se poursuivre.

Une amplification de la taxation. Il existe déjà aujourd'hui des taxes visant à sanctionner les activités avec un fort impact environnemental. Elles vont s'accroître, comme, par exemple, en Europe avec le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières » (MACF).

STRATEGIA
Partners

Deux orientations nécessaires dans la stratégie environnementale

1 Réduction de l'empreinte environnementale

- **Développement de l'eco-conception (matière durable, matière recyclée, technologies alternatives, utilisation minimum de matière, durabilité…)**
- **Développement des énergies renouvelables en production et en distribution**
- **Amélioration de la performance énergétique en production et en distribution**
- **Réduction de l'empreinte de transport en amont et en aval**
- **…**

2 Développement de Green Models à la bonne ampleur et à la bonne vitesse

- **Modèle de circularité**
- **Modèle de seconde vie (occasion)**
- **Modèle de réparation et maintenance**
- **Modèle d'économie d'usage (location)**

Par conséquent, les entreprises doivent combiner leur ambition de création de valeur économique avec une réduction de leur impact environnemental. Il n'y a plus d'alternatives, c'est une nécessité. Les trois dimensions (avec la performance humaine) doivent être intégrées et menées de front.

Les grands groupes ont engagé des actions de réductions de l'empreinte environnementale : développement de l'eco-conception (matière durable, matière recyclée, technologies alternatives, utilisation minimum de matière, durabilité…), développement des énergies renouvellables en production et en distribution, amélioration de la performance énergétique en production et en distribution, réduction de l'empreinte de transporta amont et aval…

Ces actions sont nécessaires mais ne suffisent plus. Les modèles traditionnels transationnels de vente de produits ne permettront pas de concilier la performance économique et la performance environnementale. Soit la performance économique sera sacrifiée avec une logique de décroissance. Ce n'est souhaitable ni pour les actionnaires de l'entreprise à court/moyen terme, ni pour l'environnement. Dans ce cas, les modèles les moins vertueux gagneront des parts de marché (à court et moyen terme) et l'objectif environnemental global ne sera pas atteint. Soit la performance environnementale sera sacrifiée avec des volumes d'émission qui continueront à croître. Dans ce cas, la compétitivité à terme sera remise en question.

Les quatre grands modèles d'activité possibles

Quatre grands « green models » émergent et peuvent constituer une source de croissance rentable, tout en permettant une baisse des émissions de CO_2.

Les modèles de circularité. Dans de nombreuses industries, la majorité des émissions de CO_2 provient de la matière première. Le développement de modèles circulaires permet de réduire l'empreinte environnementale tout en créant des barrrières à l'entrée significatives. La forte demande de polyester durable dans l'industrie du textile entraine un déséquilibre entre l'offre et la demande et une pression sur les prix. Dans toutes les industries où l'amont se raréfie, la valeur migre à l'amont.

Pour une entreprise utilisant le polyester, il est stratégiquement pertinent d'investir dans la filière de recyclage pour sécuriser ses approvisionnements et maîtriser ses prix d'achat. Il s'agit alors de définir le modèle pertinent en termes de positionnement sur la chaine de valeur (approvisionnement des matériaux utilisés, tri et première transformation, deuxième transformation et organisation de l'ensemble de la filière) et de modalités (en propre ; en co-investissement ; en partenariat ; en accords stratégiques).

C'est le mouvement réalisé par le fabricant de packaging alimentaire thermoformé Faerch qui a investi dans l'entreprise de recyclage de PET issu du packaging alimentaire, Cirrec.

STRATEGIA
Partners

Les “green models“ nécessitent de l’ambition, de la focalisation, de la vitesse et de l’excellence opérationnelle

LES POINTS CLÉS

- Pour créer de la valeur à long terme, il faut croître régulièrement de plus de 7,5% par an soit un doublement du chiffre d’affaires en 10 ans :
- Il est difficile de croître économiquement sans émission de CO_2 .
- Or, il y a un consensus sur l’impact de l’émission de CO_2 sur le réchauffement climatique et donc sur l’urgence de réduire les émissions de CO_2.
- Les approches traditionnelles de réduction de CO_2 sont nécessaires mais pas suffisantes :
  - Développement de l’eco-conception (matière durable, matière recyclée, technologies alternatives, utilisation minimum de matière, durabilité…) ;
  - Développement des énergies renouvelables en production et en distribution ;
  - Amélioration de la performance énergétique en production et en distribution ;
  - Réduction de l’empreinte de transport amont et aval…
- Il faut développer de nouveaux modèles d’activité, sources de compétitivité, de rentabilité et de croissance :
  - Modèles de circularité
  - Modèles de seconde vie
  - Modèles de réparation
  - Modèles d’économie d’usage (location)
- Ces « green models » nécessitent de l’ambition, de la focalisation, de la vitesse et de l’excellence opérationnelle et doivent être impulsés et pilotés par le Président.

Les modèles de seconde vie (occasion). Le marché de la seconde vie (occasion) connaît, depuis quelques années, une forte croissance basée sur des vagues longues et puissantes : vague d'éco-responsabilité (motivations citoyennes/écologiques), vague générationnelle avec le passage d'un marché d'ultra-niche à un marché de masse, vague économique avec l'accès aux marques pour les populations intermédiaires, vague réglementaire avec, par exemple, la Responsabilité Elargie du Producteur (REP) en France ou l'Erweiterte Herstellerverantwortung (EHV) en Allemagne, vague technologique facilitant et segmentant la mise en relation entre les vendeurs et les acheteurs.

Face aux nombreuses solutions apparaissant sur le marché, il s'agit de définir le modèle pertinent en termes de positionnement sur la chaine de valeur (collecte, remise en état, commercialisation et gestion des clients) et de niveau de spécialisation (marchés de niches vs. marchés de masse). Des acteurs à fortes croissance comme Vinted (place de marché dans la vente de vêtements d'occasion en CtoC), Thredup (remise en état et vente de vêtements de mode en BtoC), Backmarket (place de marché dans la vente de produits électroniques reconditionnés en BtoC) ou Trove (solution clé-en-main technologique et logistique en marque blanche aux marques qui souhaitent développer une offre de seconde-main) offrent des positionnements et des niveaux de spécialisation entrainant des barrières à l'entrée et des potentiels de création de valeur différents.

Les modèles de réparation et de maintenance. De nombreuses entreprises ont un potentiel de croissance significative dans la réparation et la maintenance. Ceci répond à une vague de croissance longue : la logique de réparabilité des produits. L'époque des produits à jeter sans circularité et/ou réparabilité est révolue.

Le développement de ces modèles ont un impact sur l'ensemble de la chaine de valeur : dans la conception des produits en développant des produits avec des composants plus solides plus facilement remplaçables ; dans le développement de points de maintenance centralisés ou décentralisés ; dans l'organisation des flux. Dans certaines industries comme les ascenseurs ou les moteurs d'avions, la valeur ajoutée réside en grande partie dans les modèles de réparation et de maintenance. Cette logique va s'étendre à de nombreuses industries.

Les modèles d'économie d'usage (location). Les modèles d'occasion se sont historiquement focalisés dans des industries de biens d'équipement (habitation, automobile…) avec des logiques de courte, moyenne ou longue durée. Aujourd'hui, les modèles d'économie d'usage s'étendent à de nouvelles applications. Dans le domaine du cycle, il existe aujourd'hui, en particularité dans les zones à fortes densités, différentes options de location : location à l'heure ou à la demi-journée, location à la semaine, location longue durée ou sans durée définie. Swapfiets, appartenant au Groupe Pon Holdings (8 Mrd € de chiffre d'affaires), fournit, moyennant un forfait mensuel, un vélo à ses clients et promet, en cas de problème, de le réparer ou l'échanger dans les 48 heures. Il déploie ce modèle en Europe et cette activité contribue aujourd'hui à plus de 20% à la création de valeur du Groupe.

Les conditions de succès pour les nouveaux « greens models »

Le développement de ces nouveaux modèles d'activité sont nécessaires et représentent une forte opportunité pour créer de la valeur. Ils nécessitent de développer une approche articulée autour de cinq grands principes.

Définition d'une ambition et d'une ampleur à la mesure des enjeux. Il faut caler l'ambition au bon niveau afin qu'elle soit cohérente par rapport aux enjeux environnementaux (et la réduction de l'émission de CO_2) et stratégiques (positions de leadership pour être compétitif et concentrer l'industrie). L'ambition est généralement trop faible par rapport à l'enjeu.

Vitesse significative pour avoir de l'impact. Il faut investir au bon rythme afin de trouver un équilibre entre les investissements et l'atteinte des positions de leadership et de rendre cohérent la logique stratégique (positions de leadership), la logique financière (financement du développement) et la logique opérationnelle (organisation pour la croissance). La vitesse et le niveau d'investissements sont généralement insuffisants par rapport à l'ambition.

Focalisation de l'approche et concentration des moyens. Il faut investir de manière focalisée et concentrer les moyens sur les approches pertinentes et discriminantes. La dilution des ressources, le développement à l'infini de POC sont détrimentaux. Il faut concentrer les ressources, les compétences et les expertises pour accroitre l'impact et la vitesse.

Priorisation et précision des modèles d'activité. Les modèles d'activités doivent être bien calés avant leur déploiement. Ils doivent intégrer les différentes dimensions du modèle. Ils doivent être affinés et ajustés en capitalisant sur les différentes expériences grâce à un mécanisme de retour d'expérience.

Excellence opérationnelle et évolution continue des modèles. La simplicité du modèle permet son déploiement au bon rythme. La cohérence dans le développement des compétences évite les goulots d'étranglement. La prise en compte des différents paliers permet d'accélerer au bon moment.

Qu'en conclure ?

La transition environnementale est un mouvement structurel de fond pour les entreprises qui va avoir un impact significatif sur leur stratégie, leur finance, leur organisation et leur modes de fonctionnement au cours des 10 à 20 prochaines années.

Elle doit engager le développement de nouveaux modèles d'activité : les green models. Les entreprises qui auront pris la mesure de cet enjeu pourront développer des avantages compétitifs soutenables. De nouveaux acteurs vont apparaître. Les acteurs historiques doivent profiter de leurs positions. Comme pour toute rupture, une approche structurée, pilotée au plus haut niveau de l'entreprise, est nécessaire pour assurer la cohérence entre l'ambition et les moyens et créer les conditions pour un déploiement à la bonne vitesse et à la bonne ampleur.

STRATEGIA
Partners

Strategia Partners

***Strategia Partners** est un cabinet international de conseil en stratégie basé en Europe (Paris, Zurich), aux Etats-Unis (New York & Seattle) et en Chine (Shanghai). Il assiste les directions générales de grands groupes européens et nord-américains dans leur stratégie de croissance. Son approche intègre 3 perspectives : la performance stratégique et financière, la performance environnementale et la performance humaine.*

Contact : jean.berg@strategiapartners.com

Paris | Zurich | Shanghai | New York | Seattle

STRATEGIA
Partners

Strategy Consulting for Sustainable Growth

Strategy. Impact. Growth.

For Corporates

For Private Equity

Portfolio Strategy | Business Acceleration Strategy |
Operational Strategy | Due Diligence